

CA1
LN
-D14

1999-2000

A day in the life of the Public Service of Canada

3 1761 11766390 6

CA1
LN
-D14

A *day* *life* in the of the Public Service of Canada

Vol. 1, No. 2,
October 1999

*Proudly Serving
Canadians*



Canada

Foreword

By all accounts, the first issue of *A Day in the Life of the Public Service of Canada* was a success. The feedback we've received tells us that public servants enjoyed reading about the work of their colleagues throughout the service. They also found it useful in explaining the public service to friends, families and the public.

In addition to finding an audience among the public service, thousands of copies were distributed this summer at public events, fairs and exhibitions across the country. Response from the public and the media has been positive. The magazine has been extremely useful as a recruitment and information tool.

This second issue focusses on our common goal of making the public service a workplace of choice. The task of creating a workplace of choice will not be accomplished from the top down. It must be guided by the know-how and experience of public servants at every level of employment, in every region of the country. To do this job well, we need good employee-to-employee communication, using every medium and opportunity available to us—including this one.

We hope you enjoy this issue and we look forward to your comments.



Mel Cappe,
Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service of Canada

October 1999

1. **Bill White**
Citizenship and Immigration Canada
2. **Paula Alphonse**
Health Canada
3. **Catherine Hickson**
Natural Resources Canada
4. **Maria Riccio**
Québec Council of Senior Federal Officials
5. **Arlette Blanchet**
Canadian Heritage
6. **Van-Khanh Nguyen**
Department of Foreign Affairs and
International Trade
7. **Evange Landry**
Indian and Northern Affairs Canada
8. **Yves Dinelle**
National Defence
9. **Jim Sauderson**
Western Economic Diversification Canada
10. **Barbara Anderson**
Department of Finance
11. **Arline Trew**
Human Resources Development Canada
12. **Ian Gibson**
Industry Canada
13. **Anne Wilson**
Environment Canada
14. **Madeleine Deshaies**
Transport Canada
15. **Keith McTeer**
Public Works and Government Services Canada



Contents

2 Another Day in the Life

More profiles on the people whose dedication and skills determine the quality of the public service.

8 The Public Service of Canada: Becoming an Exceptional Workplace of Choice

Mel Cappe, Clerk of the Privy Council, writes on the challenges of building a workplace of choice.

15 A Meeting of Minds

Fifteen public servants from various regions, departments and levels gathered with the Clerk of the Privy Council to share their personal views on the public service and their idea of a “workplace of choice.”

24 Background on the Public Service Employee Survey: The Results Are Coming

Facts about the first-ever large-scale survey of public servants on their opinions about their workplace.

A Day in the Life of the Public Service of Canada is published by The Leadership Network as part of its mandate to promote, develop and support networks of leaders throughout the Public Service of Canada.

Day in the Life

Readers who saw our first issue know that, from cover to cover, it featured profiles of public servants, 56 in all, working in many settings across Canada and beyond our borders.

In this second issue, which focusses on the challenges of workplace quality, you will find more such profiles. We present them to keep the spotlight where it should be: on the people whose dedication and skills determine the quality of the public service.

Their workplaces range from office buildings and correctional institutions to radio control rooms and research centres—the assignments from health protection to underwater archaeology.

In selecting this particular group, we did not set out to portray a cross-section of the public service. However, when we looked at these stories, we found a common theme—awareness of the wider context of work and how it relates to the public good. These are people who understand the importance of their work to Canada and Canadians. People who take pride in that connection.

Dr. Sue Cosens, Whale Researcher
Fisheries and Oceans
Winnipeg, MB



"When I first saw the Arctic, I felt I had gone back to the beginning of time. The Arctic is much more important to Canada than most people think it is."

Dr. Sue Cosens has been working on eastern Arctic bowhead whales since 1994. Working mainly in northern Foxe Basin, she has enthusiastically camped out by the sea so she can determine how well the whale population has recovered from near extinction.

Her small room at the Department of Fisheries and Oceans Central Region office in Winnipeg looks a bit like an Arctic bay jammed with icebergs in the spring. Stacks of paper contain the data Dr. Cosens has collected. She will analyse it and, with colleagues, make a recommendation about how many whales the Inuit can safely take in a subsistence hunt.

"That is one of the satisfying things about this job. We're able to have an influence on the way the government makes decisions. I really do think of it as working with the people in the Arctic communities to prevent problems."

Preventing problems associated with the noise of ships involved in Arctic oil exploration brought Dr. Cosens to the department in 1985. Her work with bowhead whales followed. "It's very hard to get funding to do this kind of expensive research outside the public service," but she says "the Arctic is an integral part of the country and what happens there, whether we know it or not, has an effect on us in the South."



John Hennesey, Compliance Officer
Industry Canada
St. John's, NF

"Our motto is fair measure for all. If someone thinks he or she is not getting a fair amount for a fair price, there's someone to call."

Fairness is a key word in John Hennesey's vocabulary. For 17 years, he has been inspecting the accuracy of weight and measuring devices in Newfoundland for Measurement Canada. He takes pride in seeing that Islanders get fair value for product, whether at the supermarket, at the gas pump or on their electrical meters. That principle applies equally to aircraft refuellers, truck weigh stations and even scales that weigh huge tubs of fish at the plant. Says Mr. Hennesey, "Our motto is fair measure for all. If someone thinks he or she is not getting a fair amount for a fair price, there's someone to call."

Mr. Hennesey takes a positive approach to his work. He tells of one store owner who became rather distressed when the scale at her family-owned store met with a failing grade upon inspection. Rather than burden the crying woman with a non-compliance form, Mr. Hennesey quickly and quietly retrieved his tools from the vehicle and fixed the scale. Just another day on the job.

Jacquelin Drolet
Human Resources Consultant
Public Service Commission
National Capital Region

"When I can help someone find a job, help them meet a need, that makes my day."

In a small beige room on the fourth floor of a downtown office building, Jacquelin Drolet talks with an anxious employee. His position has been declared surplus, and Mr. Drolet will help him find a new one if he can. "Maybe I can see an area that they can get some training in and be eligible for another position. Or I try to find skills they have not identified that are needed in another department."

When the interview is complete, Mr. Drolet returns to his office. He begins making calls. For the past 15 years, he has been filling government job vacancies. He knows where the skills of his "candidates" are used and is hoping to find a place to make a deal for them. Mr. Drolet is a broker. He is helping to keep layoffs to a minimum.

"When I can help someone find a job, help them meet a need, that makes my day."

Not every position can be filled from the ranks of existing public servants. The qualifications for some jobs are unique.

Recruiting for positions from scientists to mail messengers has given Mr. Drolet an appreciation for the variety of work that federal public servants do. "You can find just about anything, any job at all, within the government." All Mr. Drolet needs to find today is a few right ones.





David Smith, Cemetery Attendant
Veterans Affairs
Victoria, BC

He associates with everyone from the first Governor and Commander-in-Chief of British Columbia, and the seventh son of the Earl of Harewood, to a cook who turned murderer after a corporal with a hangover complained about a lack of cleanliness in the kitchen. He treats all 2,600 of them the same.

David Smith is a cemetery attendant for Veterans Affairs Canada and he knows many of the stories of these deceased veterans of Canada's navy, army, air force, reserves and merchant marine. He tends the gravestones and the land with care because "it gives people a sense of relief, I think, to know that their loved ones are in a place where someone cares." His work will see him mowing the 2.5 acres of land one day and planting flowers and tending to damaged gravestones the next. He enjoys the outdoor work in Victoria's sunny climate. "I've been working outside a long time and I really love the trees," he says.

The cemetery where Mr. Smith works has honoured Canada's veterans and their families since 1868, before British Columbia joined Confederation. The simple words of a single gravestone speak to the sacrifices made by those who served.

*In memory of James Davis, A.B.,
drowned at Esquimalt,
March 10, 1890, aged 20 years,
also Samuel J. Dodridge,
buried at Sea April 21, 1880, aged 22 years.*

ERECTED BY CAPTAIN,
OFFICERS, AND SHIP'S COMPANY
OF HMS AMPION.

SLEEP ON, DEAR SHIPMATE,
THY SUFFERINGS ARE O'ER,
LEAVING THOSE THAT AS LOVED THEE TO WEEP
AND TO MOURN.

- G. FUDGE

Marie Wankam, Human Rights Officer
Human Rights Commission
National Capital Region

Marie Wankam is listening intently to the person on the other end of the phone. She is trying to determine if the caller is entitled to file a complaint of discrimination against their employer. Her decision to accept a complaint is the first step of the human rights investigation process. Ms. Wankam will manage this file from complaint writing to completion of the investigation, including interviews, analysis of the information, report writing and recommendation to the Commission. "At times, about three in the morning, I'll wake up and I start thinking about my cases. Some allegations are not easy to substantiate."

"No case is alike. All kinds of stuff happens, things that I never thought existed."

People frequently call the Commission with problems that can't be addressed under the Human Rights legislation. "I try to be understanding," Ms. Wankam says, and helps them find other ways of dealing with the issue. "It could be something they just didn't think of, like approaching their union for help. When I feel I have helped someone directly, that's a really good day."



Ms. Wankam got her first job with the Canadian Human Rights Commission as secretary to the Chief Commissioner in 1978. She came to Canada from Mauritius in 1974. Marie enjoys using all her experience helping other investigators, "but I try not to take their cases home with me, too."



Roger Cossette
Institutional Preventive Security Officer
Correctional Service Canada
Saskatoon, SK

The Institutional Preventive Security Officer for the Prairie Regional Psychiatric Centre in Saskatoon is as far from the Hollywood stereotype of the tough prison guard as you're likely to find. But he works in an area of the penal system where convicts are patients, and colleagues include psychologists, psychiatrists and psychiatric nurses.

The first priority of Mr. Cossette and his staff is to protect the public from the 185 forensic and remand patients and the problem convicts in the institution.

To get into the centre, you are screened through a security post, pass a metal detector and go through a huge iron gate. That gets you into a sort of a barren area between the plain, modern main building and the two 20-metre high fences topped with razor-sharp concertina and barbed wire. The outside perimeter of the centre is patrolled constantly by an armed guard in a utility vehicle.

Inside, though, it's a different world, as much hospital as prison, with cheerful corridors—constantly monitored by video camera—surrounding a courtyard filled with weeping European birch trees. As Mr. Cossette says, it's my job to keep offenders on the right side of the fence, and to keep everyone inside safe and secure.

He admits his job brings him into situations that disturb him, and that, for the sake of his family, he has to leave his work behind when he sheds his uniform at night.

"I love the feeling of doing something that makes our society a better place."

He works in an institution where the mission statement is one of hope: that every offender has the ability to one day become a contributing member of the community.

Dr. Yvan Pelletier, Entomologist
Agriculture and Agri-Food Canada
Fredericton, NB

Dr. Yvan Pelletier wants to create a stronger potato plant, so he is tending to some exotic species in his greenhouse at the Agriculture and Agri-Food Canada Potato Research Centre in Fredericton, New Brunswick. The heat in the small wing of the aging building is tropical. The plants are wild potatoes from Mexico and South America. Colorado Potato beetles do not attack them. Using traditional crossbreeding techniques, he hopes to create a potato that is unappealing to the pests. "I dream of being able to do something to help people so much. It would help Canadian potato farmers, but also others because the potato is the fourth largest food crop in the world."

"It's a susceptible plant."

Dr. Pelletier has been here investigating the relationship between the bug and the potato for 16 years. The focus of his research is potato resistance to insects. "We know that growers would prefer to just put the plant in the ground and forget about it, and not use insecticide."

But what really excites him are the insects he studies.

"Working with an engineer here we discovered that insects use their antennae to help them move, not just to detect things about the environment. That was really special, to be the first ever to describe something no one else has known about insects before," he says.

After a decade and a half of research, Dr. Pelletier finds that "the most satisfying part of my job is mentoring graduate students who come to my lab to learn. Developing the next generation of Canadian scientists by giving them opportunities to prove they can do the work is important. That's what we need. More opportunities."





Tim Egan, Bridgmaster
Public Works and Government Services Canada
Burlington, ON

The radio in the control room crackles and the pilot of a Great Lakes freighter announces he is ready to leave the dock at a steel mill. Tim Egan acknowledges the call and flips on the radar for in-bound traffic only. He'll monitor the ship's speed to determine when to stop traffic across the Burlington Canal bridge. Then he'll carefully control the electric motors that raise the steel span, clearing a path for the ship to safely exit the harbour into Lake Ontario.

With the assistance of nine other employees, Mr. Egan has been easing the huge structure up and down for 18 years, as part of a 24-hour-a-day watch throughout the shipping season. The rest of the year, he coordinates the maintenance of the 37-year-old bridge. "That's the busy time of year," he says. The motor shafts are pulled apart. Wire ropes and machinery are inspected. Repairs are done.

"You have to get to know the bridge. It's a delicate piece of machinery."

The bridge is raised for sailboats every half hour throughout the summer. Only small watercraft can pass beneath when the bridge is down. "The strangest thing I've ever had to accommodate was a seaplane," Mr. Egan says the owner could not fly the plane, but wanted it in Toronto. "He was standing on the pontoons as he approached, gesturing at me to raise the bridge. Airplane radios are not on our frequencies." Mr. Egan let him out but the effort may not have been appreciated in the end. "When he got to Toronto, the plane flipped over and sank."

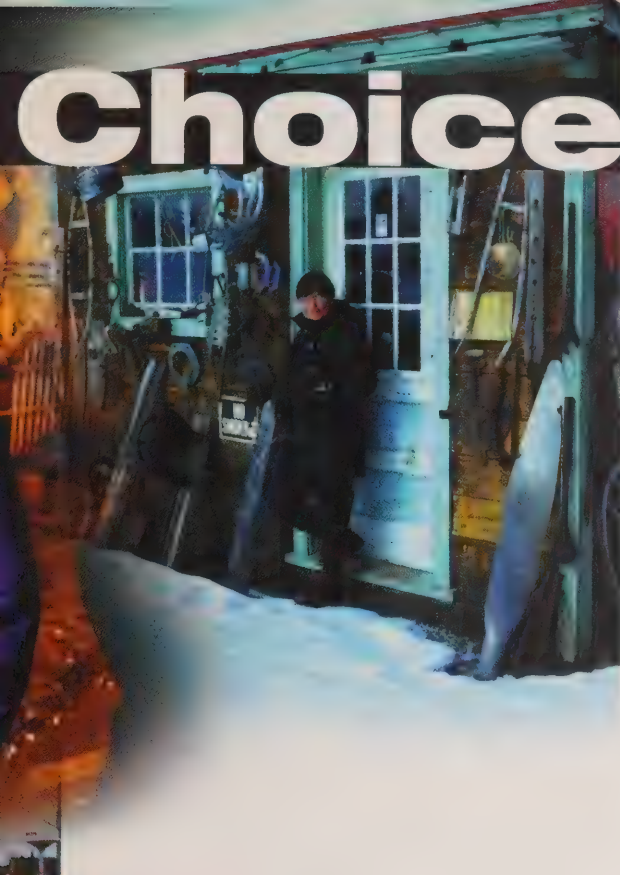
Mr. Egan likes to travel. He always stops at other lift bridges to "learn a few things." On a recent trip to London, England, he toured the world's most famous lift bridge. Then he introduced himself as a fellow Bridgmaster, and "I got to raise the Tower Bridge."

Another Day in the Life continues on page 21

The **Public Service** of Canada: Becoming an **Exceptional**

Workplace of





by Mel Cappe,
Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service of Canada

What the public service means to me

When I was entering the workforce in the mid-1970s, I was looking for a meaningful and challenging job. I had a number of choices at the time, but joining the Public Service of Canada was not at the top of my list. However, I thought that serving one's country and its citizens and working for the public good might be a very worthwhile endeavour, at least for a short period of time. It is now 24 years later, and I can say with conviction that I have had—and continue to have—a very satisfying and gratifying career in the public service. And I cannot think of any endeavour that would be more fulfilling than trying to make Canada a better place. Some may think this sounds corny, but it's true.

Since January of this year, I have a new role as Clerk of the Privy Council, Secretary to the Cabinet and Head of the Public Service of Canada. Although few get the opportunity to fill this role, everyone in the public service, regardless of function or level, has the chance to make a difference in the lives of Canadians.

I have been fortunate that my career has allowed me to be personally involved in providing advice on many major issues and implementing the decisions of the government of the day. Whether dealing with programs in the Treasury Board Secretariat, economic and resource development issues in the North while at the Department of Finance, helping to modernize intellectual property law at what was then the Department of Consumer and Corporate Affairs, or wrestling with complex scientific and regulatory challenges at Environment Canada, I have continued to learn from my experience.

For example, at Human Resources Development Canada, where I worked before becoming Clerk of the Privy Council, we were faced with the challenge of defining an ideal social safety net and developing effective programs for those most in need. In the process I learned some major lessons on how important literacy and basic human development are to the kind of society we have in Canada—and the critical role governments play in improving that society. And more significantly, I learned how important the work of front-line staff is to the delivery of service and to the daily lives of Canadians.

But throughout the past 24 years, if there is one key thing I have learned, and that stands out in my mind, it is *the importance to me of the quality, dedication and commitment of the people in the public service with whom I work*. They contribute directly to the competitiveness of the Canadian economy and the kind of society we have.

What distinguishes the Public Service of Canada from other important institutions is the deliberate preoccupation of all our actions with the public interest and the public good. This strength is reflected in the unique values of the public service. Whether it is the operators in the telecentres of HRDC or the scientists in the labs of Environment Canada, or the file clerks in what used to be Consumer and Corporate Affairs, all the staff I have seen, at all levels of the public service, have demonstrated their overriding concern with the quality of their actions and the importance of doing the right thing.



An Excerpt from the Speech from the Throne October 12, 1999

"To ensure that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution that provides Canadians the highest quality service into the 21st century, the government will also focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce."

However, even though we perform our activities efficiently and well, many frustrations remain. Public servants have consistently expressed to me their concern about the red tape and bureaucratic processes we use to do our jobs. I often surprise private sector audiences when I say that I am a bureaucrat, and I am proud of it—but I do not think I am bureaucratic. This distinction is important to me because I firmly believe that, while the expression "bureaucrat" may describe *what* we do, there is no reason why the *way* we do things should be so bound up in the processes which we ourselves have devised! It is no longer enough *to do the right thing*, but we must also ensure that we are *doing things right*. It is no longer sufficient to be a place where people work—the workplace itself must be built around the people and give them the support they need.

Fortunately, we can build on a solid foundation. The launch of *La Relève* by my predecessor, Madame Jocelyne Bourgon, began an important and ongoing process of renewal. The challenge of building a better workplace, together with many useful recommendations on how to meet it, was the central theme of the "Workforce of the Future" exercise which I championed as part of *La Relève*. Over 500 administrative and support staff came together in six major centres across the country to determine how to develop a supportive work environment. Their report—*Valuing Our People*—is enormously rich in providing practical recommendations for supporting people in their workplace, and it remains an important guide. Much has happened and significant progress has been made on *La Relève*, but it is clear to me that we need to continue to build on the many successes and best practices to date, and broaden our efforts. To put it in my own words, the Public Service of Canada needs to become an employer of choice and in order to become an employer of choice, we must become an exceptional workplace of choice.

An exceptional workplace of choice: supporting people

I have a simple goal. I want to ensure that during my tenure as Clerk of the Privy Council the public service is a robust, dynamic and exciting organization able to face the challenges of serving Canada and Canadians now and in the future. I want it to be one which is ever more resilient and better performing, and which can meet the demographic, technological and global change challenges that Canada will face over the next decade. I want to build on the pride that we all show in our work.

In order to be satisfied that the public service is capable of addressing these challenges, we will have to keep and support the people we now have, and attract good people in the future.

This is what I mean when I say that we will have to make the Public Service of Canada not just a good workplace, but an exceptional workplace of choice for all of us who are already serving—as well as for those who will serve in the future.

As the public service becomes more intensively knowledge-based, we will need to help our people to continually acquire the knowledge they require to be effective. This means supporting their ongoing learning and professional development. Having a focus on continuous learning will give us the competitive edge we need, not only as an employer of choice wishing to retain and attract people, but also as Canada's major supplier of services and information.

As I have mentioned, the Public Service of Canada has some of the most exciting, interesting and rewarding work in this country. Whether serving on a search and rescue team, developing policy on early childhood development, or managing records for the Canada Pension Plan—or any of the many activities that are so important to Canadians—public servants and the services they provide make a difference in people's lives. This is a source of pride for us and it provides the foundation for an exceptional workplace of choice.

In order to be able to retain the incredibly capable employees we have, and to recruit a new generation of public servants to take their place as time progresses, there are three determining factors of quality which we will have to deal with. We must be a values-based public service. We must focus on people management. We must deal with the quality of the workplace.

The goal I have set will take time to achieve; we will need to continually commit and recommit to achieving it. We are at a time when it is fashionable to talk of the next millennium, and to make projections of what the far-away future will hold. However, for the Public Service of Canada, I will be satisfied if we can deal with the challenges of the changes we already know we will face in the first decade of the 21st century. Most of these challenges are with us right now!

A values-based public service

We rely on shared values to align the individual actions of all public servants to the public interest. Indeed, the strength of the organization depends on the unique values of public service. These distinguish us and define who we are as an institution, guide our every action, and provide the basis for the decisions we make. They come to life when, on a daily basis, they affect our actions and operations.

A Strong Foundation, the report of the Task Force on Public Service Values and Ethics, led by the late John Tait, articulates the four families of core public service values.

VALUES

in the public service

The common acceptance of strong values provides the essential foundation of any exceptional workplace of choice. The term “values” as it relates to public service means something different and is often more demanding than it is in many parts of the private sector. We are keepers of a public trust which requires each public servant to display an unwavering commitment to the highest personal and professional standards.

Public servants are guided by the interaction of four sets of values:

- **democratic values** which guide our relationship with the government and to the citizens it serves
- **professional values** which explain how public servants approach their work and the manner in which they treat one another
- **ethical values** which guide the actions of each public servant, ensuring that the common good is put ahead of personal interest
- **people values** which explain how public servants support and treat one another, and respect personal needs and aspirations.



In Memoriam

John Tait, Q.C., Senior Advisor to the Privy Council Office, former leader of the Task Force on Public Service Values and Ethics, and previous Deputy Minister of Justice and Deputy Solicitor General, passed away in Ottawa in August of 1999.

Mr. Tait was a distinguished public servant whose formidable work on values and ethics has set a strong foundation for the future. The talent, integrity and professionalism he displayed throughout his 25-year career were in the finest traditions of the Public Service of Canada, rightly earning the abiding respect of his colleagues. He will be greatly missed.

Democratic values underpin the role of the public service in supporting Canada's unique brand of parliamentary democracy. They shape our understanding that authority rests with democratically elected office holders who are accountable to Parliament and, ultimately, to the people of Canada.

Because of our professional values, we always provide our best, honest and impartial advice to the government of the day as it serves the common good under the law and the Constitution. And we are committed to delivery of quality services to Canadians.

Ethical values include integrity, trust and honesty. They assume that we put the common good ahead of any personal interest or advantage, and are careful stewards of public resources. It is for this reason that we strongly defend the need for openness and transparency in what we do and in how we do it.

Our people values are those we live by—courage, decency, responsibility and humanity. They include those we show each other in the workplace—respect, civility, fairness, caring. They show themselves in our approaches to leadership through participation, openness and communication. And they embrace respect for diversity.

As the Head of the Public Service, I believe that the values of our organization provide a strong foundation on which to build an exceptional workplace of choice. Affirming our shared understanding requires the exchange of ideas, and so the dialogue already begun on values and ethics will continue and be broadened.

People management

Our values are put to the test every day in the way people are managed. We can only strive for excellence by promoting innovation and welcoming creative solutions. This means respecting people, their ideas and their differences. It means creating an environment which brings out the best in each employee, and helps them to realize their potential.

To translate values into action, we must continue our initiatives to develop leaders at all levels of the organization. Each of us must provide vision and direction, solve problems, take responsibility, bring enthusiasm and optimism to our jobs and inspire all of us to do better. We must all value and support diversity and the richness which linguistic, ethnic, religious, demographic, gender and geographic differences can bring to the workplace.

This will require a continued commitment to supporting employees in their personal development and learning; to recognizing work well done; and, thereby, to ensuring a flow of talent now and in the future. Ongoing efforts to align human

resource policies, systems and practices with our values—and to simplify them in the process—must continue in support of these objectives.

We are already well on the way. Under the umbrella of *La Relève*, there has been a renewed focus on pride in what we do, and the importance of recognizing it. Corporate career development programs have been revitalized and updated. Departments and agencies have developed practical action plans to support all their people. Functional communities in fields such as IT/IM, finance, science, communications, and human resources have developed and are implementing imaginative and practical approaches to promote the career development and learning needs of their members. Middle managers have begun a dialogue on their particular needs. And the regional councils of senior federal officials have been proactive in introducing new approaches to supporting people throughout their regions—often in direct cooperation with the unions.

The list of achievements is long. Building on success and innovating even further will ensure that we become an employer of choice.

Quality of the workplace

The quality of the support we receive as people is central to becoming an exceptional workplace of choice. But so too is the quality of the workplace itself. Over the years, the pressures of change brought about by reorganizations, downsizing, workload increases, salary freezes, and the like have brought about what my predecessor called a “quiet crisis.” Some of the causes of the “quiet crisis” have changed, but a number of the symptoms remain.

Compensation and classification are clearly key elements in how people view their jobs. We have already seen clear movement to address these issues in the public service through collective bargaining and other initiatives. There is also a recognition that much remains to be done on these issues as part of a broader effort to become an employer of choice.

Workplace stress and its impact on health and employee morale remains another important challenge. Throughout the public service, we face an ever-increasing workload, even as resources remain limited. And, as individuals, we all face in one form or another the ongoing challenge of balancing the various demands of both our personal and professional lives. This situation cannot continue unchecked. In order to be supportive of our employees, and fair to their families and loved ones, we need to consistently seek out new ways of doing things. We must reduce “red tape”—and the frustrations it brings—to a minimum. And we must continue to streamline processes in order to balance workload with the resources available.

Role of the **Head** of the PUBLIC SERVICE

With a short, simple statement, *The Public Service Act* of 1993 appointed a new position: “the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is the Head of the Public Service.”

In broad terms, the Clerk provides corporate leadership for the public service by:

- **setting the strategic vision for the Public Service of Canada**
- **identifying overall corporate priorities**
- **leading the renewal throughout the public service that will fulfil the vision and meet the priorities.**

As main spokesperson for the institution, the Clerk has the statutory responsibility to report to the Prime Minister and table in Parliament an annual report on the overall health, status and direction of the Public Service of Canada.

I do not pretend that there are easy solutions to these challenges. But I do believe that we can continually strive to use the flexibilities we already have, that we have the imagination to develop others, and that we can instil in leaders at all levels in our organization the wisdom and courage to use them. These are key ingredients of an exceptional workplace of choice.

The Public Service Employee Survey: feedback, ideas, action

Earlier this year after much discussion and deliberation, I supported the decision to proceed with the first large-scale survey of public servants. I felt it was important to have a baseline from which we can assess progress in the future, and to have a tool which we can use to help us make the public service a better place to work.

The results of this survey will soon be released. As I write this article, I do not know what the results will be because, in line with Statistics Canada policy, I will receive them at the same time as they are made generally available. However, I have worked long enough in the public service to know of the frustration and worry that public servants feel. I fully expect the survey to identify particular areas where we will have to increase our efforts, and others where they will need to be



Mel Cappe was appointed Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet on January 18, 1999. He joined the public service in 1975 and has held various positions throughout his 24-year career, including Deputy Minister of Environment Canada; Deputy Minister of Human Resources Development Canada; and Deputy Minister of Labour. He has a Master's degree in Economics from the University of Western Ontario and did doctoral work at the University of Toronto.

redirected. I believe that, over the past few years, we have made significant progress on public service renewal, but that we must now once again develop practical solutions for tackling our problems. I am committed, as are my Deputy Minister colleagues, and I hope, leaders at all levels of the public service to dealing with the results of the survey in a practical way, and not just studying them.

The survey results will complement the internal surveys that a number of departments and agencies have put in place over the last few years. This will help them to build on the many initiatives already under way and take action to fill any gaps which are identified. The results will also serve as a benchmark of public servants' preoccupations. Progress will be measured through successive surveys.

Conclusion

I am dedicated to making the Public Service of Canada an exceptional workplace of choice. To do this, we will have to make it satisfying and gratifying for all public servants to want to stay in the public service. Moreover, we will have to attract large numbers of new entrants to the service over the coming years. To do this, we will have to address the concerns coming out of the survey and highlight specific areas where we can take specific action.

Every year, the Head of the Public Service is required to present a report to the Prime Minister outlining the issues facing the public service and indicating the progress being made as well as the challenges of the future. When I deliver the next annual report (my first) to the Prime Minister in the early months of the new millennium, I will outline the action that will have been taken and the other practical steps we will need to take to deal with the concerns of public servants.

I have been meeting with a number of different groups within the public service to help me think through what should be in my annual report. In late September, 15 employees from different parts of the public service travelled from locations across the country to join me in a dialogue session on what it means to be an exceptional workplace of choice. The views they expressed and the advice they gave were both rich and profound. You can read about their views and comments elsewhere in this magazine and I know that, like me, you will take inspiration from what they have to say. I share their belief that with a common purpose and determination, our hopes for the Public Service of Canada can and will be realized. ■

a meeting of minds

Fifteen employees met with the Clerk of the Privy Council to offer their perspectives on their workplace and the public service

On September 25, a group of 15 public servants convened in Ottawa for a very special meeting. It wasn't about their job functions, as no two held the same position. It wasn't a departmental session as they were drawn from 15 different departments. One was a vulcanologist from British Columbia, another a records management officer from Nova Scotia. There was a director of client services from Alberta, and a museologist from Quebec. They had little in common beyond the fact that they worked for the federal government to serve Canada and Canadians. At Clerk of the Privy Council Mel Cappe's request, they came to share their views on their work and the public service.

In a freewheeling discussion and subsequent interviews, the group offered its thoughts on issues ranging from values and ethics to ways the public service should use the recent survey of employees conducted by Statistics Canada. Here, issue by issue, are some highlights of the discussions.



"Respect is the underpinning of a healthy workplace—respect for quality, respect for ability, respect for different views and opinions."

Bill White,
National Capital Region



"The values the public service is espousing are very similar to my own. They are things my parents taught me."

Maria Riccio,
Montréal, QC

Values

Much of the dialogue focussed on values and ethics as elements of workplace quality. The consensus was that they make a tangible difference both to workplace quality and to organizational efficiency.

Among the values that make for a quality workplace, "respect" ranked high with most participants—particularly respect for other points of view. Says **Bill White**, Director, Asylum Division Refugees Branch for Citizenship and Immigration Canada, National Capital Region, "Respect is the underpinning of a healthy workplace—respect for quality, respect for ability, respect for different views and opinions and for differences in presenting solutions to unique problems. People who are happy and who feel respected are better workers and better humans both in the workplace and in the community."

White links a sense of values to employee performance. When he's staffing a position, he asks the candidate, "What values as a human being do you think you can bring to this job?" He says the answers "tell me a lot about how people can relate to their colleagues."



"In any large organization, there can be a frustration with the bureaucracy and the procedures and that's not confined to the public service."

Jim Saunderson,
Edmonton, AB



"A quality workplace environment is a place that one chooses rather than being forced to be at."

Arlette Blanchet,
Montréal, QC



"A workplace of choice is one in which you are valued and considered both as an individual and an employee."

Yves Dinelle,
National Capital Region



"In many countries, everybody in the public service is politicized—if one party is thrown out, there is an entire change."

Van-Khanh Nguyen,
National Capital Region

Other public servants see a seamless link between personal and professional values. **Maria Riccio**, Director, Quebec Council of Senior Federal Officials Secretariat, says, "The values the public service is espousing are very similar to my own. They are things my parents taught me."

Others are proud about the Canadian public service's reputation for its strength in "democratic" values, notably non-partisanship. Said **Jim Saunderson**, a director of Client Services in the Alberta Region of Western Economic Diversification in Edmonton, "I think one reason Canada ranks number one in the UN survey every year is that, by and large, public servants—federal, provincial and municipal—have these values and ethics." While on a Career Assignment Program (CAP) assignment for the Department of Foreign Affairs and International Trade (in Brussels), **Van-Khanh Nguyen** had a chance to make international comparisons. "In many countries, everybody in the public service is politicized—if one party is thrown out, there is an entire change."

Workplace environment

The consensus suggests that, other things being equal, a quality workplace environment begins with a job you are good at and like to do. As **Arlette Blanchet**, a special advisor at Canadian Heritage in Montreal, defines it, a quality workplace environment is "a place that one chooses, rather than being forced, to be at."

It's also a place in which management goes the extra mile to reconcile the demands of employees' professional and personal lives. **Yves Dinelle**, a human resources advisor at the Department of National Defence, National Capital Region, defines a workplace of choice as one in which you "are valued and considered both as an individual and an employee...where you have a fair balance between work and personal life." This is not always an easy task attests **Ian Gibson**, a senior economist with Industry Canada. "The big challenge I think today is that it is a faster moving world. It's faster in your private life and in your work life. Managing your time and trying to prioritize work is critical."

Anne Wilson, a water pollution specialist for Environment Canada in Yellowknife, shared her views on her work environment. "We have an excellent workplace—morale is good and I've been trying to think why. One reason, I think, is that management has been very good at helping us to balance our personal and professional lives." She cites one example of flexible time: "I have a horse and it is very difficult to get lesson slots here because there is only one trainer in Yellowknife. So to accommodate my riding lessons I'm allowed to come in early and leave late—and I have a two and one-half hour lunch twice a week."

Paula Alphonse, a cosmetic project officer with Health Canada, National Capital Region, agrees with the importance of flexible work arrangements. "I have three children, I am a single mom and all of them go to school. If one of them becomes ill I would say that you need a little more flexibility in order not to feel guilty about leaving."

Beyond flexibility, **Keith McTeer**, an engineer with Public Works and Government Services Canada in Toronto, sees the challenges in the area of communications. "We need to do more work on communications—with our peers, with our subordinates, with senior management. Even to the extent of ensuring that you have a surprise-free environment. Communications is always something that can be worked on."

Work satisfaction

Despite frustrations, the group observed that many public servants like their jobs and for a variety of reasons. Answers to the question "What brings you to work each morning enthusiastically, rather than reluctantly?" show that, although the need to put bread on the table is important, it isn't the whole story. Paula Alphonse said, "I don't think it's salary. Salary is nice, that's fine, but for me personally, I need a little more. I like the contact with people. I like feeling that we are doing something that is actually going to benefit someone. I like knowing that my input has value." Frequently cited was the personal satisfaction in providing an important and necessary service. Working with congenial and able colleagues was also high on the list. So was challenge and variety in the job—an interesting finding given the stereotypical image of public service as a monotonous and repetitive activity. Anne Wilson finds "it's an interesting job. I deal with a wide variety of projects and there's always something new and challenging."

Bill White says of his work on refugee policy, "I can actually see how I am helping a vulnerable section of our community." For **Barbara Anderson**, Acting Director of federal/provincial relations with the Department of Finance, National Capital Region, the inspirational factor is the sense of "being involved in developing policies that we can see quite directly being put into place for the betterment of Canada." Variety and the sense of service also are important to Keith McTeer. "I like my work," he says, because "no two days are alike—you learn something new every day—everything is a challenge." And, among the biggest thrills of his career, he cites the time he took his kids to see his name engraved on an airport terminal he had helped to build.

The responses of Jim Saunderson reflected all these motivations. The greatest spark for his enthusiasm is "the feeling that I'm making a contribution to the development of Canada...that as a result of my work it will be a better place for my children. I also work with people who are tremendous. The money's important but it's those other factors that make it enjoyable."



"The big challenge I think today is that it is a faster moving world. It's faster in your private life and in your work life. Managing your time and trying to prioritize your work is critical."

Ian Gibson,
Toronto, ON



"I like feeling that we are doing something that is actually going to benefit someone. I like knowing that my input has value."

Paula Alphonse,
National Capital Region



"Communications is always something that can be worked on."

Keith McTeer,
Toronto, ON



"If there's one thing we can balance against the downsizing, it's the vast number of very young and energetic people who bring talent to management but also enthusiasm."

Barbara Anderson,
National Capital Region



"I have an interesting job. I deal with a wide variety of projects and there is always something new and challenging."

Anne Wilson,
Yellowknife, NT



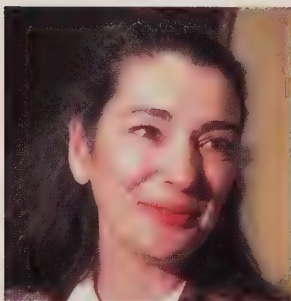
"Learning has to be hands on. You can't just throw them a manual and say good luck."

Evange Landry,
Amherst, NS



"Acknowledging the past is important.... Until you look at the past and the present, I don't think people are even interested in anything optimistic about the future."

Arline Trew,
Saskatoon, SK



"Everyone is a leader. We all have a leadership role to play with our peers, the people who are working for us and those who work with us."

Madeleine Deshaies,
Montréal, QC

Keith McTeer has one theory as to how to improve the workplace satisfaction level of some public servants. "Part of what we're seeing is that people need a sense of belonging. The challenge is to foster that sense of belonging and put a focus on their role, their position in the wider context of things and how they are contributing to the organization."

Arline Trew, a service delivery agent with HRDC, Saskatoon, and Executive Vice-President of the National Health and Welfare Union (PSAC) in Regina said, "I don't need to see the results of my work but I need to feel that, somewhere along the line, what I'm doing is contributing." Adds Barbara Anderson, "I'm a pretty content and pretty dedicated civil servant and the reason for that is because I've been given the opportunity to work on amazingly important issues and given the support of working with creative people. I don't know how anyone can ask for anything more than that."

Leadership

Participants agree that a good workplace requires good leaders who have the ability not only to formulate a vision but to articulate and share it. Responses also suggest that confidence in leadership is increasing. Arline Trew feels that "If you have a bent for leadership, there's nothing worse than having managers who feel there is something wrong with having leaders who aren't managers." The challenge, of course, is cultivating and empowering leaders who understand the overall direction and take responsibility for acting.

An important part of leadership is believing in the concept of leaders at all levels and identifying these persons to allow them to reach their potential. Arlette Blanchet recognizes that "what employers are interested in is that all employees reach their potential. As for us, we are very strongly encouraged to follow training adapted to our needs and to those of the organization. Based on a well-structured plan, each employee, at whatever level, is free to follow his or her own career plan."

On the ideal sort of learning to offer leaders, **Evange Landry**, a records management officer with Indian and Northern Affairs Canada in Amherst, Nova Scotia, is short and concise.

"Learning has to be hands on. You just can't throw them a manual and say good luck."

While Barbara Anderson notes that she spends "more time bringing along a younger generation than she did five years ago," she also contends that the nature of public service work has a lot to do with it. "The fast pace of work develops leaders very, very quickly."

When asked what his organization does to promote leadership Jim Saunderson replied, "We've based our organizational structure within the group on a kind of team matrix approach so that everybody in the group is a member of more than one



Mel Cappe, Clerk of the Privy Council, meets with public servants from across Canada.

From front to back: Bill White, Paula Alphonse, Catherine Hickson; Maria Riccio, Jim Saunderson, Ariette Blanchet, Van-Khanh Nguyen, Keith McTeer; Madeleine Deshaies, Mel Cappe; Anne Wilson, Evange Landry, Yves Dnelle; Ian Gibson, Arline Trew, Barbara Anderson.

team. That offers everybody the opportunity to take leadership at any given time on a project that the team might be doing."

Madeleine Deshaies, Regional Manager, General Aviation with the Quebec region of Transport Canada based in Montréal, beautifully summarized the notion of leadership in the modern public service. "A leader is not necessarily the boss, but in a way, it's everyone. Whether it is with our peers or with people who are working for us or alongside us, we all have a leadership role

to play, and I think people are playing it more and more."

Workplace processes

Not everything came up roses in the dialogue. For instance, many public servants feel personally frustrated and professionally thwarted by cumbersome work processes. Maria Riccio, who says that she has no problems with process, is quick to point out, that, because her work is horizontal and spans many



"Empowerment to lower levels of management really does cut through a lot of red tape."

Catherine Hickson,
Vancouver, BC

departments, she can devise her own processes on the basis of what works best. "As a result," she says, "everything is very fast and simple." That isn't the way she sees things working elsewhere in the government. "There's still way too much red tape," she says.

Catherine Hickson, an NRCan scientist currently on assignment in Chile but based in Vancouver, says, "government financial systems need streamlining." On the other side, she has noticed improvement—"empowerment to lower levels of management really does cut through a lot of red tape." Jim Saunderson pointed out that "in any large organization, there can be a frustration with the bureaucracy and the procedures and that's not confined to the public service."

During the interviews, participants were asked what they thought needed to happen to make the public service qualify as an exceptional workplace of choice. A frequently recurring answer was the need for better listening by managers.

Paula Alphonse says that employees who volunteer new ideas "need to have a greater confidence that management will at least give them serious consideration. They would also like to have more say about how programs are run."

Major challenge

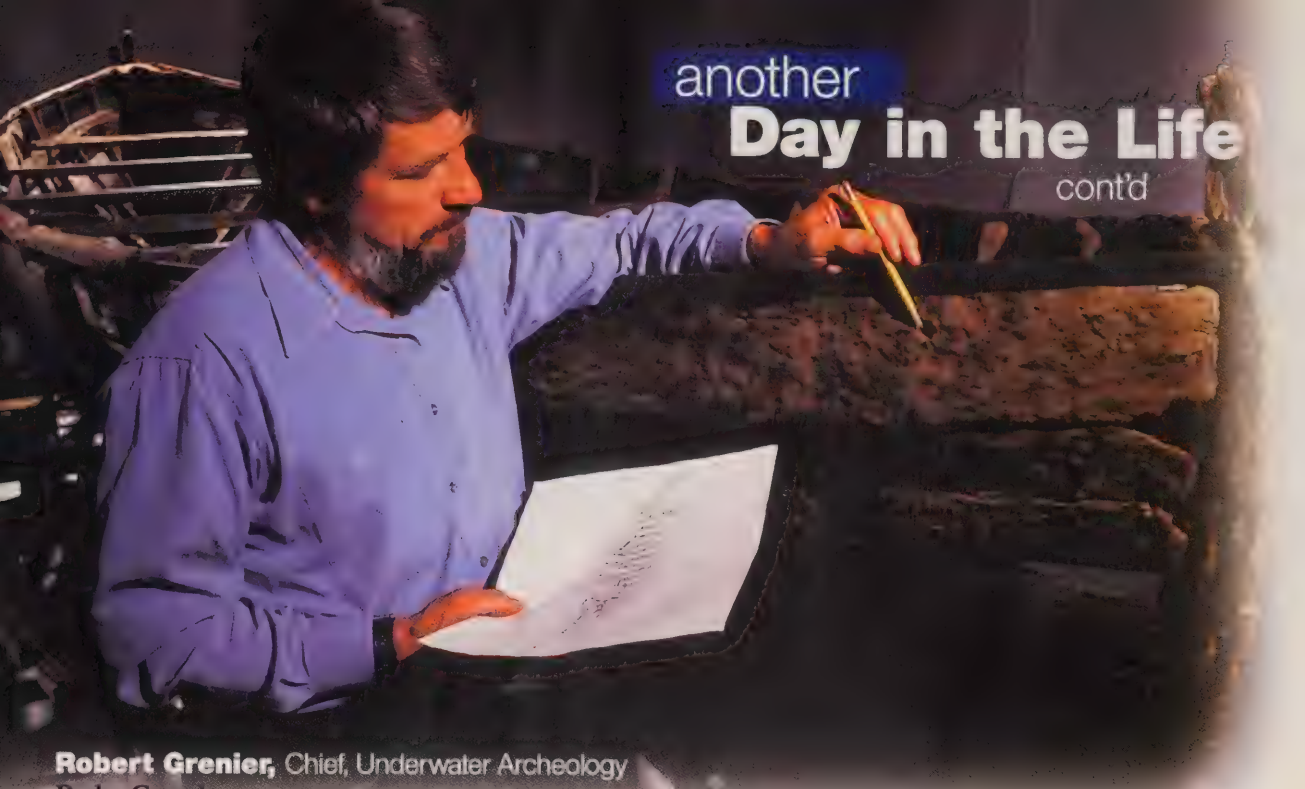
Public servants are aware of current challenges in virtually every area. Chief among the concerns was demand for increased recruitment programs in the face of an aging workforce close to retirement. Barbara Anderson feels that "if there's one thing we can balance against the downsizing, it's the vast number of very young and energetic people who bring talent to management but also enthusiasm." Ian Gibson says, "You look around and there are not too many young folks in the organization—many people will end their careers in the next 10 years. It's too bad that hasn't really been addressed." Others point to the danger of a loss of corporate memory and the importance to an organization of new blood and new ideas. Catherine Hickson believes that "it's important for any organization to have a wide range of people with new ideas coming in."

Van-Khanh Nguyen sees the biggest current challenge as the lack of promotion prospects. "If you see someone working well, you should have the ability to promote that person. Right now in the public service, you cannot do that."

On the subject of the employee survey, the overwhelming response indicated that the survey should become the basis, not for further discussion, but for action. Typifying this viewpoint was Ian Gibson, who said it was important that the Clerk "show that this isn't going to be another study or survey to be shelved...but a jumping-off spot to address some of the issues." Yves Dinelle said, "What's important is to act. You have to take the past into account. There are a lot of good things, and you learn from the past, but you have to act and if it's not the right action, you come back and take a new action but you learned something." And Maria Riccio echoed, "Let us get to action rather than reaction."

The public's perception about the public service is important to many members of this group of public servants and Madeleine Deshaies "never hesitates to set the record straight when there are negative comments on the public service, for example, the idea that we have a lot of time on our hands. That is not what I see every day. I see people who are focussed on their work, who want to do their work well, who want to be efficient and professional."

Regardless of the many challenges that the public service faces, there is a feeling of pride among public servants about the jobs they do for Canadians every day. Anne Wilson is "a very grateful public servant. I love what I am doing. Where else could you be paid to do such interesting and important work?" ■



another Day in the Life

cont'd

Robert Grenier, Chief, Underwater Archeology
Parks Canada
National Capital Region

"People see old ships as very simple," says Robert Grenier. "But these ships held in their structure and instruments the best of mankind's knowledge. They were the space shuttles of their time." For nearly 40 years, on behalf of Parks Canada, Mr. Grenier has explored shipwrecks lost in Canadian waters, trying to piece together missing chapters of our maritime history. In addition to managing about a dozen projects a year, Mr. Grenier's team frequently responds to requests from other countries to investigate wrecks. "We're recognized around the world as leaders," he says.

Much of Canada's reputation stems from work on a Basque ship believed to be the San Juan which sank off the coast of Red Bay, Newfoundland-Labrador over 400 years ago. To explore the vessel more efficiently, Mr. Grenier and his fellow divers adapted a system to heat their suits, allowing them to stay in the frigid water for longer periods. They also devised a systematic way to catalogue and store the 3,000 pieces of timber that remain on the ocean floor in a kind of underwater warehouse. Over eight summers, the divers spent some 14,000 hours underwater. The dives, along with research on shore and in Basque archives, allowed archeologists to understand more about the ship's builders and the seamen who came looking for whale oil.

"Labrador was the Saudi Arabia of the 16th century," he says. "Over 80 percent of the whale oil in the world came from here, and was used to create over 30 products. Slowly, from this fishing harbour of Red Bay, we're starting to understand the early European exploration of our own country."

"This is part of our mission—to give Canadians back their history."



Most people make business appointments consulting a calendar. Louise Paquette first checks a map. She is responsible for Industry Canada's economic development initiative in Northern Ontario—commonly known as FedNor. She has just agreed to speak at an evening event in Terrace Bay in a few days. Getting there involves flying to Thunder Bay and driving the rest of the way. It will be too late to return that day, so the simple engagement becomes a two-day opportunity to visit as many projects, community leaders and business people as she can.

"If we are trying to build a more self-reliant Northern Ontario, I have to be sure that our programs and services are meeting the needs of the communities we serve. You can't do that sitting in your office."

Previously an Assistant Deputy Minister with the provincial government, Ms. Paquette came to the job in 1996, the first woman and Francophone to hold the top position at FedNor. "We try to help the communities put things in place that will attract businesses to their region," Ms. Paquette says. "We often bring service providers and communities together. For example, we negotiated high-speed telecommunication services for over 60 communities across the North. In effect, we strengthened the business case to reassure the service provider. The frame relay software provides high-speed access with video conferencing capabilities. It is a funding model we are particularly proud of. In fact, it has been adopted by some 200 communities in Southern Ontario."

Ms. Paquette says it is important to offer young people opportunities to stay in Northern Ontario. As evidence, she cites 140 young Northerners working in not-for-profit economic development organizations under FedNor's Youth Internship Initiative. FedNor has offices in Sault Ste. Marie, Thunder Bay and Sudbury, and a dedicated staff of some 50 Northerners who provide services to a region that spreads over 85 percent of Ontario's land mass.



Percy Decaire, Expulsion Officer
Citizenship and Immigration
Toronto, ON

"If I can get someone to their destination and no one knows it was a removal under guard, then I've done my job well."

Percy Decaire is driving an unmarked, police-equipped car to a hotel near Toronto's Pearson Airport. He pulls into a compound surrounded by barbed wire fence. The rear wing of the hotel is modified to hold illegal immigrants under removal order to leave Canada. "We consider everyone to be a risk, but not dangerous," Mr. Decaire explains. "If there is going to be a scene, we'll try to have it here where there is a lot of control."

Mr. Decaire takes his charge to the Immigration holding area at Terminal 2. "We'll walk in past their family or friends, but don't stop. I can use that, promising they can say goodbye out there if they don't cause trouble." Otherwise, the final moment will be in the cell.

Usually there is no trouble putting them on the plane and the job ends at the gate. But several times each week an officer is assigned to fly with a person being expelled. These are not vacations. The escorting officer usually is on the next flight back to Canada, never leaving the airport and spending more than a day in the air. "Sometimes the person is refused entry at the destination, and we have to bring them all the way back here again."

"The other part of the job is actually harder," Mr. Decaire says. That is interviewing people who have been ordered to leave. He can defer a person's expulsion if he or she meets certain requirements of the *Immigration Act*, unless the person has criminality. But he also knows from his own life that it is possible to immigrate to Canada legally. His family moved to Pinewood, Ontario from Bolivia when he was seven years old.

Colleen Duval, Coordinator, Community
Volunteer Income Tax Program
Revenue Canada
Charlottetown, PE

Colleen Duval coordinates 200 volunteers across Prince Edward Island who help low-income seniors complete their income tax returns free of charge. After six hours of training, volunteers—who range from accounting students to retired folks—are ready to sharpen their pencils and turn on their calculators.

In the cities, as well as in rural areas, walk-in clinics are set up in church halls and at legions, anywhere that offers free space. In rural communities, since most people know each other, the clinics are social events. "You get to interact with people," says Ms. Duval. She recalls one special couple. "He was 95 and she was 98. There was an elevator, but they walked down the stairs." Volunteers also visit seniors' homes to help those who can't get out to the clinics. Meanwhile, nursing homes send their clients' tax returns directly to Ms. Duval, who divvies them up among her volunteers.

For many seniors, the program is an essential service. "I had one lady who had paid \$153 to have a very simple return prepared the year before," recalls Ms. Duval. "It's almost heart-breaking. She had to pay for that in four separate money orders since she had so little money. There are a lot of people who just can't afford to have a tax return prepared."

"You're providing a service to people who really need it and really appreciate it. It's a nice feeling to know you've done something good."

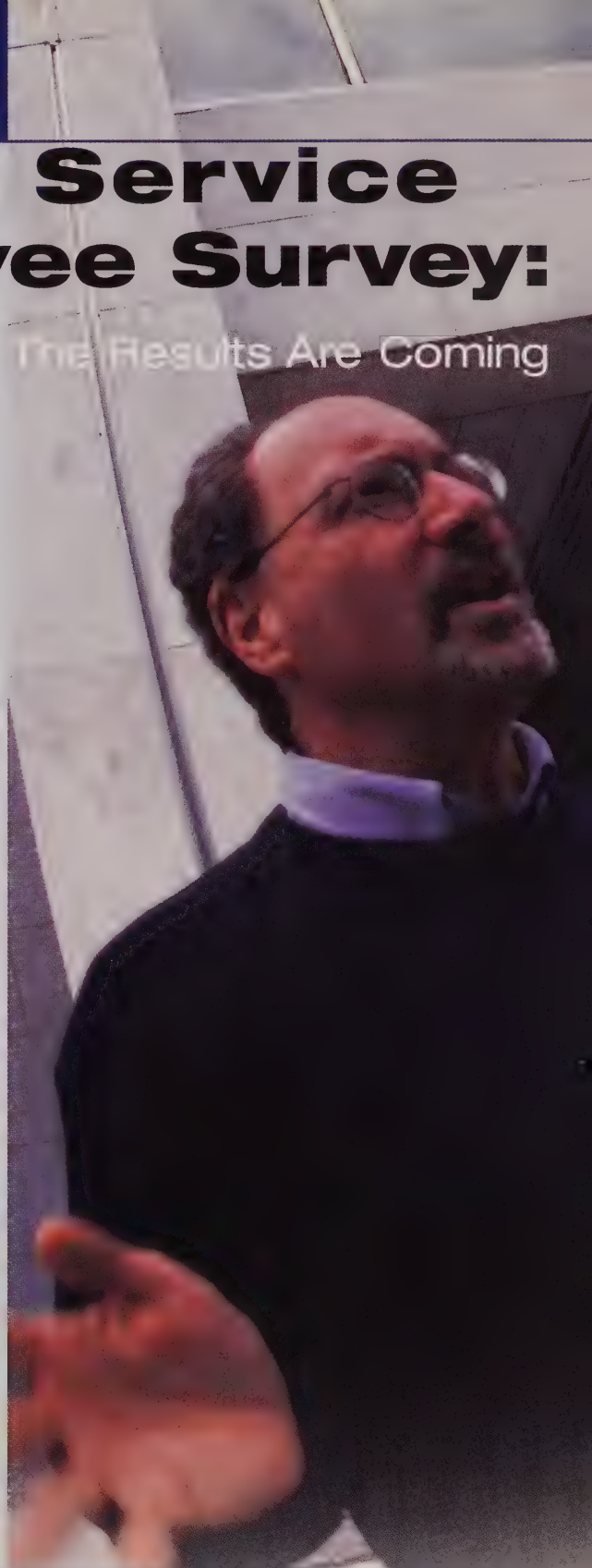


Background on the

Public Service Employee Survey:

The Results Are Coming

- Results of the first-ever Public Service Employee Survey will be published in mid-November 1999.
- The survey was conducted between May 24 and June 30, 1999.
- The aim of the survey is to obtain a reflection of federal public service employees' views on their workplace and how their work environment can be made more supportive of their career aspirations, as well as their learning and developmental needs.
- Statistics Canada administered the survey on behalf of all departments and agencies. Confidentiality of survey responses is being assured in accordance with the *Statistics Act*.
- The survey asked 112 questions on the workplace grouped under the following themes: my job world, communication with my immediate supervisor, my work unit, my skills and career, and my organization.
- Employee participation in the survey was voluntary. Statistics Canada received approximately 105,000 responses, representing 55 percent of federal public service employees.
- Once the survey results are released, dialogue among employees at all levels will be encouraged to discuss results and identify action.
- It is intended that the survey will be repeated to measure progress in addressing workplace issues.





Frederic Borgatta, Project Coordinator
Treasury Board Secretariat
National Capital Region

"The process of employee surveys won't end with this survey. The results will also be used as a baseline for future surveys. But it's bigger than that. The whole process is about learning, it's not about good or bad. It's an opportunity to talk about and take action on improving the workplace."

As the project manager for the first Public Service Employee Survey, Frederic Borgatta has a passion for the benefits of employee surveys. He hopes that these will one day be an accepted everyday part of the public service work environment.

Borgatta's small office at Treasury Board has a wall of reference books. The desk and chair are piled with stacks of reference material—and the calls are coming in. "I've got Canada-wide interest in this, from police forces, from boards of education, from provinces and municipalities."

Not only the public service, but NASA, BC Tel, Motorola, Xerox and IBM have decided that surveys are a tool of choice to achieve a quality workplace. These organizations realize that surveys provide critical information, help achieve changes in direction, make improvements and ultimately provide better service to clients.

By surveying attitudes of all of its employees, the federal public service is becoming a leader in this area, not just in government but right across the country.

"The response rate is very high," he said. Although completion of the 12-page survey was voluntary, more than 105,000 employees—equivalent to the population of a small city—responded. That amounted to about 55 percent of the entire Public Service of Canada.

The results of the survey will serve as a springboard for positive dialogue between employees and managers.

For more information on the Public Service Employee Survey, please visit the Treasury Board Secretariat Web site at
<http://publiservice.survey-sondage.gc.ca>.

another Day in the Life cont'd



Denis Archambault, Confidential Messenger
Federal Court of Canada
National Capital Region

Denis Archambault, Federal Court of Canada Confidential Messenger, knows how to make a judge happy. If you ask him, he'll tell you his secret is "service with a smile."

Mr. Archambault works behind the scenes at the Supreme Court Building and three others occupied by the Federal Court. He delivers mail from Registry offices to judges' chambers and back again so that "everyone gets their day in court," as he puts it. "It's important to give good service."

"To be honest with you," he says, "I love my job. I enjoy everything I do. I guess that's why I'm always in such a good mood."

Being a messenger can be hard work—some files can fill up to 25 boxes. Mr. Archambault enjoys the physical labour as well as the interaction he gets with people at all levels. He knows by name almost everyone working in the four buildings he serves, and they look forward to more than prompt mail delivery. Mr. Archambault is the type who won't just leave a box or an envelope on someone's desk—he always has a word or two to

brighten their day. When he is assigned a different route, people ask when he'll be back.

Switching to the public service from a good job in the private sector was one of the hardest decisions Mr. Archambault ever made, but he has never looked back. "I've been here for two years now," he says, "and I couldn't tell you one bad day I've had. It's a great feeling to be part of a team that matters."



Ellen Andison, Office Assistant
Royal Canadian Mounted Police
Whitehorse, YK

"Whenever there's something that happens in your family life, or any time you need support, they're there, and you know that you can count on them. It's fun working with the RCMP. You're part of a family."

Ellen Andison came to the Yukon to work on a two-year contract, met a "Yukon man" and was engaged within three months. Eleven years later, they have two children, and she couldn't imagine living or working anywhere else.

Her work brings her into contact with all areas of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and, primarily, the support services that help the RCMP do its job—informatics, administration, finance, staffing and training. She works with the Division Support Officer, the second-in-command at the division, and assists the employees responsible for these services.

RCMP members from across the country have called Ellen to ask about life in the Yukon. What does she say to them? "I love it here; it's beautiful. It is a great community, filled with lots of sporting activities, outdoor fun, and tremendous people."

Besides Whitehorse, there are 12 detachments throughout the territory. The usual posting for members is four years. "Every time one of them gets transferred," says Ms. Andison, "you feel like you're saying goodbye to a best friend."

Jenifer Graves, Specialist, Electronic
Networking and Learning Technologies
Canadian Centre for Management
Development
National Capital Region

"What I love most is direct interaction with someone who needs to know something, and with the help of technology, being able to supply managers with the resources they need to do their job better."

Jenifer Graves is in the business of taking education to the student.

As Specialist, Electronic Networking and Learning Technologies, Ms. Graves finds ways to use new technology to enhance and extend the reach of learning programs and services at the Canadian Centre for Management Development (CCMD).

A lot of what I am doing now, she says, is planning for the future, looking at how CCMD can use technology to expand what it does. CCMD has a mandate to support public service managers through a program of strategic research, teaching, learning and leadership development activities. "We're looking at how we can get our programs out to the regions," she says, "how we can offer services to a larger audience, and how we can design interactive materials someone can use to learn at their own pace."

Using learning resources delivered through the Web and on CD-ROM, there is the potential that CCMD can offer its services to more managers at more levels in more places.





Michèle Bono, Regional Chief [ret'd]
Food Program, Health Canada
Longueuil, QC

"If you don't know your field, you can't even ask questions," says Michèle Bono. "It's critical for a manager in specialized fields to understand the issues at stake." As a former Health Canada manager with years of laboratory experience and university training in chemistry, Ms. Bono usually knew what questions to ask. For most of her career, Ms. Bono focussed on the health risks of food.

"Drugs and narcotics analysis always sounds more challenging," she says. "Food sounds trivial in comparison. It's what we put on our table. But, in fact, the analysis of food is very complex." The programs' new research projects cover a variety of areas: are Canadians eating enough nutrients? How much vitamin D can we get from fish? How much calcium do we absorb unknowingly through fabricated foods? Do antibiotics used by veterinarians affect our meat? After 34 years with the department, Michèle Bono retains her idealism.

"I always told my staff that they must believe in themselves and what they do. You can't be afraid of not understanding. You have to ask questions."

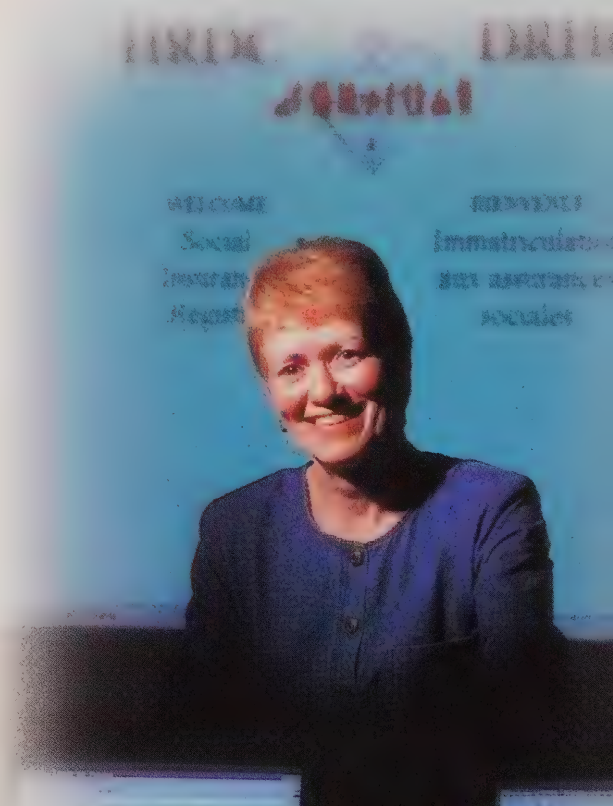
Barb Picot, Clerk
Human Resources Development Canada
Bathurst, NB

"We see all kinds of writing," says Barb Picot, who processes Social Insurance Number (S.I.N.) applications for Human Resources Development Canada. "Sometimes we need to call to confirm spelling." Indeed, every day, between 5,000 and 7,000 S.I.N. applications arrive at the Bathurst office from across Canada.

Last year, Ms. Picot took part in a pilot project that allowed Canadians to apply for a S.I.N. over the telephone. Once privacy issues regarding the sharing of vital statistics are ironed out, the new telephone application system will likely become the norm.

"I like technology, so I really enjoyed that. I would talk to the person and walk them through it."

This innovation will improve service to Canadians who often have to stand in line-ups at their local Human Resources Centre of Canada office to complete applications. "Some of these people are caring for their children at home," says Ms. Picot. "If they could apply over the phone, it would be so much easier."



ACKNOWLEDGEMENTS

We would like to thank all federal departments, agencies and regional councils for their kind assistance. We would also like to thank the dedicated and enthusiastic public service employees who gave their time and shared their experiences with us in the making of this publication. They are:

Yukon

Ellen Anderson, p. 27

Northwest Territories

Anne Wilson, p. 18

British Columbia

Catherine Hickson, p. 20

David Smith, p. 4

Alberta

Jim Saunderson, p. 16

Saskatchewan

Roger Cossette, p. 5

Arline Trew, p. 18

Manitoba

Dr. Sue Cosens, p. 2

Ontario

Percy Decaire, p. 23

Tim Egan, p. 7

Ian Gibson, p. 17

Keith McTeer, p. 17

Louise Paquette, p. 22

National Capital Region

Paula Alphonse, p. 17

Barbara Anderson, p. 17

Denis Archambault, p. 26

Frederic Borgatta, p. 24

Yves Dinelle, p. 16

Jacquelin Drolet, p. 3

Jennifer Graves, p. 27

Robert Grenier, p. 21

Van-Khanh Nguyen, p. 16

Marie Wankam, p. 5

Bill White, p. 15

Québec

Arlette Blanchet, p. 16

Michèle Bono, p. 28

Madeleine Deshaies, p. 18

Maria Riccio, p. 15

New Brunswick

Dr. Yvan Pelletier, p. 6

Barb Picot, p. 28

Nova Scotia

Evange Landry, p. 18

Prince Edward Island

Colleen Duval, p. 23

Newfoundland

John Hennessey, p. 3

(The numbers indicate the page on which these employees' photographs and quotes can be found.)

PROJECT TEAM

The Leadership Network

Mary Gusella, Peter Harrison,
Richard Rochefort, Hélène Papineau,
Fiona Long, Tina Koffman

Chantal Beaudin, Glenn Bloodworth,
Christine Cloutier, Lisa Donaldson,
Christine Fontaine, Jocelyne Geoffroy,
Carla Haley, Kathryn Hamilton,
Serge Latrémouille, Sheila Mahant,
Gisèle Seikaly, David Try,
John White

Other Contributors

Carmen Ayotte, Ron Baynes,
Jean-Guy Bergeron, Jonathan Bramwell,
Pierre Cremer, Bob Gardner,
Mitch Lenet, Brad Mann,
Pierre Marchand, Paul Morisset,
John Owens, Judith Whitehead

Employee Profiles

Joanne Godin, Words That Matter Inc.,
Ottawa, ON

Design

Glenn Torresan, Pascal Boraschi,
Mark Rutledge, Hangar 13 Art & Design,
Ottawa, ON

© Minister of Public Works and
Government Services, 1999

For additional print copies, please
call (819) 779-4341. For TTY/TTD,
please call (613) 943-5510.

Also available on the Internet at
<http://leadership.gc.ca>

Catalogue number: CL 3-1/1-2
ISBN 0-662-64530-8
ISSN 1488-8173 (print)
ISSN 1488-8181 (online)

Printed and bound in Canada.



Government of Canada
The Leadership Network

Gouvernement du Canada
Le Réseau du leadership

THE LEADERSHIP NETWORK

SUPPORTING LEADERS AT ALL LEVELS

DISCOVER
leadership.gc.ca

This volume was developed
and published by The Leadership
Network as part of its mandate
to promote, develop and support
networks of leaders throughout
the Public Service of Canada.

For more information, please contact:

The Leadership Network

122 Bank St., 3rd Floor

P.O. Box 3431, Postal Station "D"

Ottawa, Ontario

K1P 1H3

phone: (613) 943-1081

fax: (613) 943-5520

BE A LEADER.
DISCOVER YOUR
LEADERSHIP QUALITIES.

Canada

LEADERSHIP ♦ ACTION ♦ RENOUVEAU ♦ ÉNERGIE ♦ L'APPRENTISSAGE ♦ EXPÉRIENCE

Gouvernement du Canada
The Leadership Network

LE RÉSEAU DU LEADERSHIP

À L'APPUI DES LEADERS À TOUTS LES NIVEAUX

DÉCOUVREZ
leadership.gc.ca

Ce volume a été réalisé et

publié par le Réseau du

leadership dont le mandat

est de promouvoir, mettre en place

et maintenir des réseaux

regroupant les leaders de toute

la fonction publique du Canada.

Pour de plus amples renseignements,

communiquiez avec :

Le Réseau du leadership

122, rue Bank, 3^e étage

Case postale 3431, succursale « D »

Ottawa (Ontario)

K1P 1H3

téléphone : (613) 943-1081

télécopieur : (613) 943-5520

FAITES PRUVE DE LEADERSHIP
DÉCOUVREZ VOS
QUALITÉS DE LEADER.

Canada

Nous tenons à remercier tous les ministères, organismes et conseils fédéraux régionaux pour leur aide précieuse. Nous remercions aussi les employés de la fonction publique qui ont collaboré avec empressement et enthousiasme à cette publication, en donnant de leur temps et en partageant avec nous leurs expériences. Ce sont :

- Yukon**
Ellen Andison, p. 27
- Territoires du Nord-Ouest**
Anne Wilson, p. 18
- Colombie-Britannique**
Catherine Hickson, p. 20
David Smith, p. 4
- Alberta**
Jim Saunderson, p. 16
- Saskatchewan**
Roger Cossette, p. 5
Arlene Trew, p. 18
- Manitoba**
Sue Cosens, p. 2

(Les chiffres renvoient aux pages où se trouvent les photographies et les citations des employés.)

ÉQUIPE DE PROJET

Le Réseau du leadership
Mary Gusella, Peter Harrison,
Richard Rochefort, Hélène Papineau,
Fiona Long, Tina Koffman

Chantal Beaudin, Glenn Bloodworth,
Christine Cloutier, Lisa Donaldson,
Christine Fontaine, Jocelyne Geoffroy,
Carla Haley, Kathryn Hamilton,
Serge Latrémouille, Sheila Mahant,
Gisel Seikaly, David Try,
John White

Autres collaborateurs
Carmen Avoite, Ron Baynes,
Jean-Guy Bergeron, Jonathan Bramwell,
Pierre Cremer, Bob Gardner,
Mitch Lenet, Brad Mann,
Pierre Marchand, Paul Morisset,
John Owens, Judith Whitehead

Profil des employés
Joanne Godin, Words That Matter Inc.,
Ottawa, ON

Conception graphique
Glenn Torresan, Pascal Borschi,
Mark Rutledge, Hangar 13 Art & Design,
Ottawa, ON

© Ministère des Travaux publics et
Services gouvernementaux, 1999
Exemplaires supplémentaires :
(819) 779-4341; ATS/ATM (613) 943-5510
Également disponible sur Internet au
<http://leadership.gc.ca>
N° du catalogue : CL 3-1/1-2
ISBN 0-662-64530-8
ISSN 1488-8173 (imprimé)
ISSN 1488-8181 (en ligne)
Imprimé et relié au Canada.

« On voit toutes sortes d'écritures! » raconte Barb Picot, qui traite les demandes de numéro d'assurance sociale (NAS) pour Développement des ressources humaines Canada. « Parfois il faut appeler pour confirmer l'orthographe. » Chaque jour, le bureau de Bathurst reçoit entre 5 000 et 7 000 demandes de NAS de partout au Canada.

L'an dernier, M^{me} Picot a participé à un projet pilote permettant aux Canadiens de demander un NAS par téléphone. Quand les questions de confidentialité auront été réglées, le système téléphonique remplacera sans doute le système actuel.

« J'ai adoré ça, parce que j'aime la technologie et que ça m'a permis de parler à du monde pour les guider dans les étapes. »

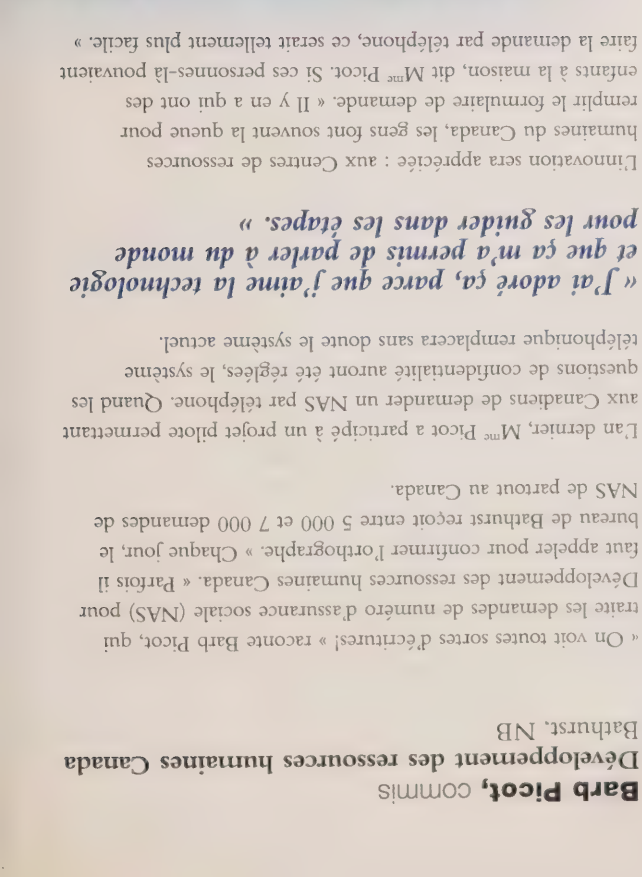
L'innovation sera appréciée : aux Centres de ressources humaines du Canada, les gens font souvent la queue pour remplir le formulaire de demande. « Il y en a qui ont des enfants à la maison, dit M^{me} Picot. Si ces personnes-là pouvaient faire la demande par téléphone, ce serait tellement plus facile. »

Michèle Bono, chef régional [retraitee]
Programme des aliments, Santé Canada
Longueuil, QC

« Si vous ne connaissez pas votre affaire, vous ne pouvez même pas poser de questions. Dans les domaines spécialisés, les gestionnaires doivent comprendre les enjeux », dit Michèle Bono, gestionnaire à Santé Canada retraitée depuis peu. Diplômée en chimie avec plusieurs années d'expérience en laboratoire, elle savait quelles questions poser. Elle a consacré l'essentiel de sa carrière aux risques que présentent les aliments.

« L'analyse de stupéfiants paraît toujours plus exigeante, alors que la nourriture semble être une chose banale. En réalité, l'analyse des aliments est très complexe. » Les nouveaux projets de recherche du programme touchent à plusieurs aspects de l'alimentation : Les Canadiens consomment-ils assez d'éléments nutritifs? Combien de vitamine D le poisson nous fournit-il? Combien de calcium nous vient d'aliments fabriqués? Est-ce que les antibiotiques des vétérinaires altèrent la viande? Après 34 ans de service au ministère, Michèle Bono conserve son idéalisme.

« Je disais toujours à mon personnel que c'est important de croire en soi et en ce qu'on fait. Il ne faut pas avoir peur de ne pas comprendre. Il faut poser des questions. »



Jeniffer Graves, spécialiste, techniques électroniques de réseautage et d'apprentissage
Centre canadien de gestion
Région de la capitale nationale

« Ce que j'aime le plus, c'est d'interagir directement avec quelqu'un qui a besoin de savoir quelque chose et, avec l'aide de la technologie, de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin pour mieux travailler. »

Rendre la formation disponible de près ou de loin, voilà le défi de Jeniffer Graves.

Spécialiste des techniques électroniques de réseautage et d'apprentissage, M^{me} Graves exploite les ressources de la technologie pour améliorer les programmes et services du Centre canadien de gestion (CCG). Et surtout pour étendre leur portée.

Elle fait actuellement beaucoup de planification à long terme afin que le CCG puisse élargir son champ d'action en profitant au maximum des nouvelles technologies. Le CCG soutient les gestionnaires de la fonction publique par un programme de recherche stratégique, d'enseignement et d'activités de développement du leadership. « Nous examinons les façons de diffuser nos programmes vers les régions, d'offrir nos services à plus de gens et de créer des outils interactifs que chacun peut utiliser à son propre rythme. »

L'Internet et le CD-ROM, entre autres, permettraient au centre d'offrir ses services à un plus grand nombre de gestionnaires dans un plus grand nombre d'endroits.



Ellen Andison, adjointe de bureau
Gendarmerie royale du Canada
Whitehorse, YK

« Dès qu'il se passe quelque chose dans ta vie de famille ou que tu as besoin d'appui, les gens sont là et tu peux compter sur eux. C'est tellement agréable à la GRC. On fait partie d'une grande famille. »

Venue au Yukon pour un contrat de deux ans, Ellen Andison y rencontrera un « gars du Yukon » et en moins de trois mois était fiancée. Onze ans plus tard, le couple a deux enfants et Ellen ne voudrait pour rien au monde vivre ou travailler ailleurs.

Son travail la met en contact avec l'ensemble de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), et principalement les services de soutien comme l'informatique, l'administration, les finances, la dotation et la formation. Elle travaille avec le commandant adjoint de sa division et prête main-forte aux employés responsables de ces services.

Des membres de la GRC postés ailleurs appellent Ellen pour savoir comment elle trouve le Yukon. « J'adore ça, leur répond-elle. C'est beau, les gens sont sympathiques et il y a plein de sports et d'activités de plein air. »

À part Whitehorse, il y a 12 détachements au Yukon. Les affectations sont généralement de quatre ans. « Chaque fois que quelqu'un est muté, dit M^{me} Andison, c'est comme perdre un de tes meilleurs amis. »



Journée dans la vie

(suite)

Denis Archambault, messenger confidentiel
Cour fédérale du Canada
Région de la capitale nationale

Le travail de messenger n'est pas de tout repos. Certains dossiers remplissent facilement 25 boîtes. M. Archambault aime l'effort physique et l'interaction avec les gens de tous les niveaux. Il connaît le nom de presque toutes les personnes qui travaillent dans les quatre édifices qu'il dessert et elles lui sont reconnaissantes pour bien plus qu'un service de livraison rapide. M. Archambault n'est pas du genre à laisser une boîte ou une

« Je vais vous le dire, j'aime mon travail. C'est peut-être pour ça que je suis toujours de bonne humeur! »

important de donner un bon service. « C'est important de se faire entendre ». Comme il dit, « c'est le courrier entre le greffe et les juges afin que dans trois autres occupés par la Cour fédérale. Sa mission : livrer « Le sourire. » Il travaille dans l'édifice de la Cour suprême et du Canada, sait comment bien servir les juges. Son secret? Denis Archambault, messenger confidentiel à la Cour fédérale

enveloppe sur le bureau de quelqu'un sans avoir un bon mot à dire. Quand il change d'itinéraire, ses clients demandent quand il reviendra. Avant d'entrer à la fonction publique, M. Archambault avait un bon emploi dans le privé. Il a longuement réfléchi avant de faire le saut, mais il n'a jamais regretté sa décision. « Ça fait deux ans que je travaille dans la fonction publique et je ne me souviens pas d'avoir eu une mauvaise journée. C'est vraiment bien de sentir qu'on fait partie d'une équipe. »

Frederic Borgatta, coordonnateur de projet
Secrétariat du Conseil du Trésor
Région de la capitale nationale

« Le processus n'arrêtera pas avec ce sondage-ci. Les résultats serviront de base à d'autres sondages du même genre. Mais il y a plus que ça encore. Les sondages d'employés servent à apprendre, pas à porter des jugements. C'est une occasion de discuter et d'agir pour améliorer le milieu de travail. »

Directeur de projet du premier sondage des employés de la fonction publique, Frederic Borgatta croit passionnément aux avantages de ce type d'enquête qui, espère-t-il, entrera un jour dans les mœurs de la fonction publique.

Son petit bureau au Conseil du Trésor est envahi par des piles de dossiers et d'ouvrages de référence. Et le téléphone sonne sans arrêt. « Je reçois des appels sur ce projet de partout au Canada – des forces policières, des conseils d'éducation, des organismes provinciaux et municipaux. »

La NASA, BC Tel, Motorola, Xerox et IBM, tout comme la fonction publique, ont trouvé que les sondages constituent d'excellents outils pour créer un milieu de travail de qualité. Ils ont compris que ces enquêtes fournissent des renseignements cruciaux, aident à améliorer les choses et permettent de mieux servir la clientèle.

En examinant les attitudes de l'ensemble de ses employés, la fonction publique fédérale s'impose comme un leader en matière d'écoute du personnel.

« Le taux de réponse est très élevé », signale M. Borgatta. Même si le sondage de 12 pages était facultatif, plus de 105 000 employés – l'équivalent d'une petite ville – y ont répondu. C'est environ 55 % de l'effectif total de la fonction publique du Canada.

Les résultats constitueront le point de départ d'un dialogue positif entre employés et employeur.

Pour de plus amples renseignements sur le Sondage des employés de la fonction publique, voir le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, au <http://publiservice.survey-sondage.gc.ca>



Sondage des employés de la fonction publique :

Les résultats s'en viennent

- Les résultats du tout premier Sondage des employés de la fonction publique seront rendus publics à la mi-novembre 1999.
- Le sondage a été conduit entre le 24 mai et le 30 juin 1999.

- Il vise à bien cerner les points de vue des fonctionnaires sur leur milieu de travail et sur la façon dont ce dernier pourrait favoriser davantage leurs aspirations de carrière, ainsi que leurs besoins d'apprentissage et de développement.

- Statistique Canada a mené le sondage pour le compte de tous les ministères et organismes. La confidentialité des réponses est garantie conformément à la Loi sur la statistique.

- Le sondage comportait 112 questions groupées sous les thèmes suivants : mon milieu de travail, communication avec mon supérieur immédiat, mon unité de travail, mes compétences et ma carrière, et organisation.

- La participation au sondage était facultative. Environ 105 000 employés, soit 55 % de l'effectif de la fonction publique fédérale, ont répondu au questionnaire.

- Après la publication des résultats, les fonctionnaires de tous les niveaux seront encouragés à discuter des résultats et à proposer des actions concrètes.

- On prévoit effectuer d'autres sondages à l'avenir afin de mesurer les progrès dans l'amélioration du milieu de travail.

Colleen Duval, coordonnatrice,
Programme communautaire
des bénévoles en matière d'impôt
Revenu Canada
Charlottetown, PE

Colleen Duval, de Revenu Canada, coordonne le travail des 200 bénévoles qui aident gratuitement les aînés à faible revenu de l'Île-du-Prince-Édouard à remplir leur déclaration de revenus. Les bénévoles (étudiants en comptabilité, retraités, etc.) reçoivent six heures de formation.

Des cliniques sans rendez-vous sont mises sur pied dans les salles paroissiales, les locaux de la Légion ou tout autre endroit disponible sans frais. En milieu rural, ces cliniques sont des événements sociaux : « On a l'occasion d'échanger avec les gens », dit M^{me} Duval. Elle se souvient d'un couple en particulier. « Elle avait 98 ans, lui 95. Il y avait un ascenseur, mais ils ont tenu à prendre l'escalier. » Des bénévoles vont dans les foyers pour personnes âgées pour aider les résidents qui ne peuvent se déplacer. Les centres de soins infirmiers font parvenir les documents de leurs pensionnaires directement à M^{me} Duval, qui les répartit parmi ses bénévoles.

Le programme est un service essentiel pour beaucoup d'aînés. « Je me souviens d'une pauvre dame qui avait payé 153 \$ l'année précédente pour faire faire un rapport d'impôt très simple. Ça faisait tellement pitié. Elle avait dû payer en quatre versements. Il y en a beaucoup qui n'ont pas les moyens de faire remplir leur déclaration. »

« On fournit un service à des gens qui en ont vraiment besoin et qui l'apprécient. C'est agréable de savoir qu'on a accompli quelque chose de positif. »

Percy Decaire, agent d'expulsion Citoyenneté et Immigration Toronto, ON

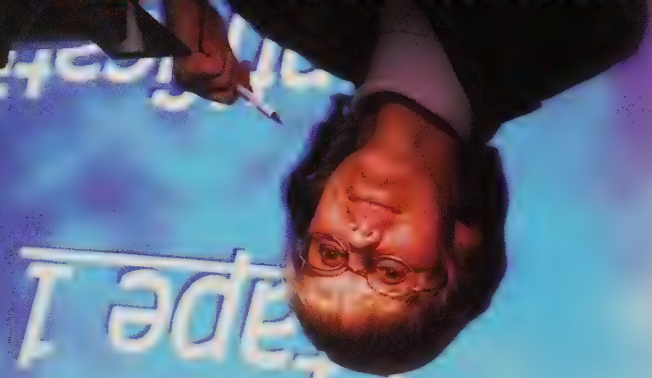
« Si je peux mener quelqu'un à destination sans qu'on s'aperçoive que c'est un renvoi sous escorte, alors j'ai bien fait mon travail. »

Percy Decaire conduit une autopatrouille banalisée vers un hôtel près de l'aéroport Pearson de Toronto. Il entre dans une enceinte entourée de barbelés. Taille arriérée de l'hôtel est modifiée pour loger les immigrants illégaux faisant l'objet d'une mesure de renvoi du Canada. « Nous les considérons tous comme des cas de risque, mais pas dangereux, explique M. Decaire. Si on s'attend à une scène, on essaie que ça se passe ici, dans un milieu bien contrôlé. »

M. Decaire accompagne une personne sous sa garde à la zone d'attente de l'immigration, au Terminal 2. « On va passer devant ses proches, mais sans s'arrêter. Je peux leur promettre de faire leurs adieux là s'ils ne font pas de problèmes. » Autrement, les derniers moments se passeront en cellule.

En général, les choses se passent bien à l'aéroport et le travail se termine à la porte d'embarquement. Mais plusieurs fois par semaine, un agent est désigné pour accompagner en vol une personne expulsée. Ce ne sont pas des vacances. L'agent revient habituellement au Canada par le prochain vol, sans quitter l'aéroport, en passant plus d'une journée en vol. « Parfois, la personne expulsée n'est pas acceptée dans son pays et il faut la ramener jusqu'ici. »

« L'autre partie du travail est encore plus dure », ajoute M. Decaire. C'est celle où il doit interroger les gens qui ont reçu l'ordre de partir. Il peut différer l'expulsion si la personne se conforme à certaines exigences de la Loi sur l'immigration et n'a pas d'antécédents criminels. Mais il sait aussi qu'on peut immigrer au Canada en toute légalité : quand il avait sept ans, sa famille est venue s'établir à Pinewood, en Ontario, après avoir quitté la Bolivie.





Quand on veut fixer un rendez-vous, on consulte généralement son agenda. Louise Paquette regarde d'abord une carte géographique. Responsable de l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor), elle doit prononcer une allocution à Terrace Bay dans quelques jours. Pour s'y rendre, elle prendra l'avion jusqu'à Thunder Bay et finira le trajet en voiture. Comme il sera trop tard pour revenir la journée même, elle en profitera pour rencontrer autant de gens du milieu qu'elle pourra.

« On est là pour aider le Nord de l'Ontario à devenir plus autonome. Pour ça, il faut être sûr que nos programmes et nos services répondent aux besoins des collectivités. Ça ne se fait pas en restant assis derrière un bureau. »

Même que 200 collectivités du Sud de l'Ontario l'ont adoptée. »

particulièrement fiers de notre modèle de financement. On est

permet la haute vitesse avec vidéoc conférence. On est

de rassurer le fournisseur de services. La technologie utilisée

du Nord. Nous avons contribué à monter un bon dossier afin

télécommunications à haute vitesse pour plus de 60 collectivités

Par exemple, nous avons négocié la création d'un service de

Souvent, on les met en relation avec des fournisseurs de services.

poste. « On essaie d'aider les collectivités à attirer des entreprises.

est la première femme et la première francophone à occuper ce

M^{me} Paquette est directrice générale de FedNor depuis 1996. Elle

Apparavant sous-ministre adjointe au gouvernement provincial,

en exemple ces 140 jeunes qui travaillent pour des organismes

la possibilité de rester dans le Nord de l'Ontario. Elle cite

Selon M^{me} Paquette, il est important d'offrir aux jeunes

de développement économique à but non lucratif dans le cadre

de l'Initiative Jeunesse de FedNor. L'organisme a des bureaux

à Sault Ste. Marie, Thunder Bay et Sudbury. Il compte sur un

personnel de 50 Nord-Ontariens dévoués qui desservent une

région couvrant plus de 85 % du territoire de la province.

Une autre Journée dans la vie

(suite)

Robert Grenier, chef, Archéologie subaquatique
Parcs Canada
Région de la capitale nationale

« Les gens s'imaginent que les vieux navires étaient tout simples, dit Robert Grenier. Pourtant, leur structure et leurs instruments

représentaient le summum des connaissances de l'humanité. C'était les navettes spatiales de leur temps! » Depuis près de 40 ans, M. Grenier reconstruit les pièces manquantes de notre histoire maritime en explorant, pour Parcs Canada, les épaves situées en eaux canadiennes. En plus de mener une douzaine de projets par an, son équipe est souvent invitée à effectuer des explorations dans d'autres pays. « On nous reconnaît partout comme des chefs de file. »

La réputation du Canada est en grande partie liée aux travaux réalisés sur un navire basque – le *San Juan*, croit-on – qui fit naufrage au large de Red Bay (Terre-Neuve-Labrador) il y a plus de 400 ans. Les plongeurs, dirigés par M. Grenier, ont adapté le système de réchauffement de leurs combinaisons pour demeurer dans les eaux glaciales plus longtemps. Ils ont aussi conçu une méthode pour répertorier et stocker, dans une sorte de hangar sous-marin, les 3 000 pièces structurales de bois demeurées au fond de la mer. Huit été, 14 000 heures de plongée... Les recherches effectuées sous l'eau, sur la rive et dans les archives basques ont permis d'en savoir davantage sur les constructeurs du navire et sur les marins venus à la recherche d'huile de baleine.

« Ça fait partie de notre mission – aider les Canadiens à retrouver leur histoire. »

« Le Labrador était l'Arabie saoudite du 16^e siècle, explique M. Grenier. On estime que plus de 80 % de l'huile de baleine venait d'ici. Cette huile servait à fabriquer une bonne trentaine de produits. Peu à peu, dans ce port de pêche de Red Bay, on commence à faire la lumière sur l'arrivée des premiers Européens dans notre pays. »

Méthodes de travail

Catherine Hickson, Vancouver, BC



« On a donné plus de pouvoir aux gestionnaires de premier niveau et ça accélère beaucoup les choses. »

Tout n'est pas parfait, cependant. Beaucoup de fonctionnaires se sentent personnellement frustrés et professionnellement freinés par la lourdeur des processus administratifs. Maria Riccio n'a pas trop de problèmes à cet égard mais précise qu'elle travaille pour différents ministères et peut donc mettre au point ses propres processus. « Comme ça, les choses sont très simples et rapides. » Mais ce n'est pas le cas ailleurs dans le gouvernement, note-t-elle : « Il y a encore bien trop de paperasse. »

Catherine Hickson, scientifique de RNCan basée à

Vancouver mais présentement en affectation au Chili, estime que « le gouvernement aurait intérêt à simplifier ses systèmes financiers » mais a néanmoins remarqué certaines améliorations. « On a donné plus de pouvoirs aux gestionnaires de premier niveau et ça accélère beaucoup les choses. » Jim Saunderson rappelle que « la bureaucratie et la paperasse sont frustrantes dans n'importe quelle grande organisation et ne se limitent pas à la fonction publique. »

Au cours des entrevues, on a demandé aux participants de dire ce qu'il faudrait faire pour que la fonction publique devienne un milieu de travail de premier choix. Plusieurs ont parlé de la nécessité d'une meilleure écoute de la part des gestionnaires.

Paula Alphonse croit que les employés qui ont des idées à proposer doivent « être sûrs que les gestionnaires prendront au moins le temps de les écouter attentivement. Ils aimeraient aussi avoir leur mot à dire sur la manière d'appliquer les programmes. »

Les grands défis

Les fonctionnaires sont conscients des défis à relever. Leur première préoccupation : intensifier le recrutement en raison du vieillissement de l'effectif. « S'il y a une chose qui compense les réductions de personnel, observe Barbara Anderson, c'est le grand nombre de gens très jeunes et dynamiques qui apportent des compétences nouvelles mais aussi de l'enthousiasme parmi les gestionnaires. » Pour reprendre les mots d'Ian Gibson, « les jeunes sont rares, beaucoup d'entre nous vont partir d'ici dix ans

et c'est vraiment dommage qu'on ne s'occupe pas de ça. » D'autres mettent en garde contre la disparition de la mémoire institutionnelle et souligne le besoin d'idées et de sang neuf. « Il est important pour toute organisation d'accueillir un large éventail de personnes avec des idées neuves », dit Catherine Hickson.

Pour Van-Khanh Nguyen, le plus grand défi à relever est l'absence de perspectives de promotion. « Quand on voit que quelqu'un fait du bon travail, on devrait être en mesure de lui donner une promotion. Mais à l'heure actuelle dans la fonction publique, on ne peut pas le faire. »

Quant au but du sondage des employés, tout le monde ou presque s'entend pour dire qu'il doit donner des résultats concrets, pas de nouvelles discussions. Ian Gibson souligne qu'il est important que le greffier « montre que ce ne sera pas une autre étude qui finira sur les tablettes mais plutôt le point de départ de solutions concrètes. » « L'important c'est d'agir, estime Yves Dinelic. Il faut tenir compte du passé, il y a beaucoup de bonnes choses, on apprend par le passé, mais il faut agir et si ce n'est pas la bonne action, on reviendra et on reprendra une autre action mais on aura appris. » Maria Riccio renchérit : « Agissons au lieu de réagir. »

Plusieurs membres du groupe de discussion sont sensibles à l'image que le public peut avoir de la fonction publique. « Je n'hésite jamais à remettre la pendule à l'heure lorsque j'entends des réflexions négatives sur la fonction publique, par exemple que les fonctionnaires ont beaucoup de temps à tuer, souligne Madeline Deshaies. Moi, ce n'est pas ce que je vois à tous les jours. Je vois des gens occupés qui veulent bien faire leur travail, en demeurant efficaces et professionnels. »

Malgré les nombreux défis auxquels la fonction publique est confrontée, on observe chez les fonctionnaires un sentiment de fierté vis-à-vis du travail qu'ils accomplissent quotidiennement pour leurs concitoyens. « Je suis une fonctionnaire très reconnaissante, dit Anne Wilson. J'adore ce que je fais. Trouvez-moi un autre endroit où on vous paye pour faire des choses aussi intéressantes et importantes. » ■

Madeleine Deshaies, gestionnaire régionale (Québec), Aviation générale, à Transports Canada à Montréal, résume magnifiquement la notion de leadership dans la fonction publique moderne : « Le leader, ce n'est pas nécessairement le chef, c'est un peu tout le monde. Que ce soit avec nos pairs ou avec des gens qui travaillent pour nous ou à côté de nous, on a tous une part de leadership à prendre et je pense que les gens l'assument de plus en plus. »

Invité à dire comment son organisation faisait la promotion du leadership, Jim Saunderson a répondu : « Notre groupe a adopté une sorte de structure matricielle qui permet à tout le monde de faire partie de plus qu'une équipe à la fois. Comme ça, chacun peut être appelé à jouer le rôle de leader à tout moment dans un projet. »

Mel Cappe, greffier du Conseil privé, rencontre des fonctionnaires venus des quatre coins du Canada.
De l'avant à l'arrière : Bill White, Paula Alphonse, Catherine Hickson, Maria Riccio, Jim Saunderson, Arlette Blanchet, Van-Khanh Nguyen, Keith McTeer, Madeleine Deshaies, Mel Cappe, Anne Wilson, Evange Landry, Yves Dineelle, Ian Gibson, Arline Trew, Barbara Anderson.



Les commentateurs de Jim Saunderson reflètent l'ensemble de ces motivations. Ce qui l'inspire le plus, c'est la conviction qu'il a de « contribuer au développement du Canada... à un avenir meilleur pour mes enfants. En plus, je travaille avec des gens extraordinaires. L'argent a son importance, mais ce sont ces autres facteurs qui rendent le travail agréable. »

Keith McTeer a son idée sur la façon d'accroître la satisfaction au travail de certains fonctionnaires. « Une chose qu'on constate, c'est que les gens ont besoin d'un sentiment d'appartenance. Il faut susciter ce sentiment d'appartenance et faire ressortir la façon dont leur travail contribue à l'ensemble de l'organisation. »

Arline Trew, agente de prestation des services à DRHHC, à Saskatoon, et vice-présidente exécutive du Syndicat de la Santé nationale et du Bien-être social à l'AFPC, à Regina, affirme de son côté : « Je n'ai pas besoin de voir les résultats de mon travail, mais j'ai besoin de sentir qu'il est utile. » Barbara Anderson témoigne pour sa part : « Je suis une fonctionnaire plutôt satisfait et dévouée parce que j'ai eu la possibilité de travailler à des dossiers extraordinairement importants, avec des gens créatifs. On ne peut vraiment pas en demander plus. »

Leadership

Les participants conviennent qu'il faut aussi des leaders capables non seulement de concevoir une vision mais aussi de la formuler et de la partager. D'après leurs réponses, la confiance à l'égard du leadership semble être à la hausse. Pour Arline Trew, « si vous avez un tempérament de leader, il n'y a rien de pire que des gestionnaires qui voient d'un mauvais œil la présence de leaders qui ne sont pas des gestionnaires ». Le défi, bien sûr, consiste à former des leaders qui savent où ils vont et qui prennent leurs responsabilités.

Un bon leadership reconnaît la présence de leaders à tous les niveaux et facilite l'épanouissement de ces personnes. « L'intérêt des employeurs c'est que chaque employé s'épanouisse, souligne Arlette Blanchet. On nous encourage fortement à suivre des formations adaptées à nos besoins et à ceux de l'organisation. Selon un plan bien structuré, chaque employé est libre de cheminer vers le plan de carrière de son choix, et ce à tous les niveaux. »

Au chapitre de la formation des leaders, **Evan Landry**, agente de gestion des documents au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, est d'avis que toute formation doit être pratique : « Il ne suffit pas de donner un manuel aux gens en leur souhaitant bonne chance. »

Barbara Anderson note qu'elle passe plus de temps à former des jeunes maintenant qu'il y a cinq ans, mais attribue cette situation en bonne partie au caractère même de la fonction publique : « Au rythme où les choses bougent, les leaders se forment très, très vite. »

« J'ai un emploi intéressant. Je m'occupe d'une grande variété de projets et il y a toujours des défis nouveaux et stimulants. »

Anne Wilson,
Yellowknife, NT



« La formation doit être pratique, il ne suffit pas de donner un manuel aux gens en leur souhaitant bonne chance. »

Evan Landry,
Amherst, NS



« Tant qu'on n'a pas regardé le passé et le présent, je ne pense pas que les gens soient intéressés à entendre des choses même optimistes sur l'avenir. »

Arline Trew,
Saskatoon, SK



« Le leader, c'est un peu tout le monde. On a tous une part de leadership à prendre, que ce soit avec nos pairs ou avec des gens qui travaillent pour nous ou à côté de nous. »

Madeleine Deshaies,
Montréal, QC



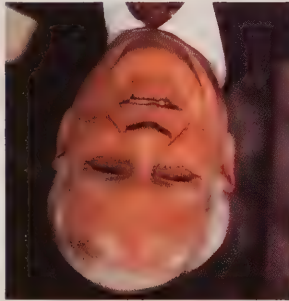
Paula Alphonse, agente du projet sur les cosmétiques à Santé Canada, dans la Région de la capitale nationale, attaché aussi de l'importance à la flexibilité des horaires. « J'ai trois enfants que j'élève seule, et les trois vont à l'école. S'il y en a un de malade, il faut un peu plus de flexibilité pour ne pas se sentir coupable de quitter le bureau. »

Au-delà de la flexibilité, **Keith McTeer**, ingénieur à Travaux publics et Services gouvernementaux à Toronto, souligne l'importance de la communication : « Il faudrait faire plus d'efforts pour bien communiquer avec nos vis-à-vis, nos subordonnés et nos supérieurs. Même au point d'avoir un milieu de travail sans surprise. Il y a toujours moyen d'améliorer la communication. »

Satisfaction professionnelle

Le groupe a observé que malgré les frustrations, de nombreux fonctionnaires aiment leur travail, et pour diverses raisons. Invités à expliquer ce qui les motive à entrer au bureau chaque matin avec enthousiasme, les participants ont indiqué que la nécessité de gagner sa vie, qui a son importance, n'explique pas tout. Paula Alphonse a affirmé : « Je ne pense pas que ce soit le salaire. Le salaire c'est bien, mais j'ai besoin d'un peu plus que ça. J'aime le contact avec le monde. J'aime sentir que je fais quelque chose qui va vraiment profiter à quelqu'un et que mon travail a de la valeur. » Plusieurs ont parlé de la satisfaction d'offrir un service important et nécessaire, ou le plaisir de travailler avec des collègues avec qui ils ont des affinités personnelles et professionnelles. On encore le fait d'exercer des fonctions stimulantes et variées – une donnée intéressante, compte tenu du stéréotype traditionnel associé au travail de fonctionnaire. Anne Wilson, par exemple, dit aimer son travail parce qu'elle y trouve toujours des défis « nouveaux et stimulants ».

Parlant de son travail sur la politique concernant les réfugiés, **Bill White** dit : « Je peux vraiment voir comment je me trouve à aider une portion vulnérable de notre communauté. » **Barbara Anderson**, directrice intermédiaire des Relations fédérales-provinciales au ministère des Finances, dans la Région de la capitale nationale, se dit motivée par le sentiment « de contribuer à l'élaboration de politiques dont on peut constater directement les avantages pour le Canada. » La diversité et le sentiment d'utilité sont importants aussi pour **Keith McTeer** : « J'aime mon travail parce que chaque jour est différent. On apprend quelque chose tous les jours et le défi se renouvelle tout le temps. » Parmi ses plus grandes satisfactions, il cite le jour où il a monté à ses enfants son nom gravé sur une aérographe à la construction de laquelle il avait travaillé.



Ian Gibson,
Toronto, ON

« Tout bouge plus vite dans la vie privée et au travail, et notre façon de gérer notre temps et d'essayer de prioriser le travail est un élément critique. »



Paula Alphonse,
Région de la capitale
nationale

« J'aime sentir que je fais quelque chose qui va vraiment profiter à quelqu'un et que mon travail a de la valeur. »



Keith McTeer,
Toronto, ON

« Il y a toujours moyen d'améliorer la communication. »



Barbara Anderson,
Région de la capitale
nationale

« Une chose qui compense les compressions, c'est le grand nombre de gens très jeunes et dynamiques qui apportent des compétences nouvelles mais aussi de l'enthousiasme. »



« La bureaucratie et la paperasse sont frustrantes dans n'importe quelle grande organisation et ne se limitent pas à la fonction publique. »

Jim Saunderson,
Edmonton, AB



« Un milieu de travail de qualité, c'est une place qu'on choisit plutôt qu'une place qu'on subit. »

Arlette Blanchet,
Montréal, QC



« Un milieu de travail de choix, c'est un milieu où on vous valorise, où vous êtes considéré en tant qu'individu et en tant qu'employé. »

Yves Dinelle,
Région de la capitale nationale



« Dans bien des pays, tout le monde est politisé. Si un parti est renversé, tout change. »

Van-Khanh Nguyen,
Région de la capitale nationale

Environnement de travail

Certains mettent sur un même pied les valeurs personnelles et professionnelles. **Maria Riccio**, directrice du Secrétariat du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec, affirme : « Les valeurs adoptées par la fonction publique sont très proches des miennes. Ce sont des choses que mes parents m'ont enseignées. »

D'autres soulignent avec fierté que la fonction publique canadienne est reconnue pour sa neutralité politique. Selon **Jim Saunderson**, directeur des Services à la clientèle, Diversification de l'économie de l'Ouest, à Edmonton, « une des raisons pour lesquelles le Canada se classe chaque année au premier rang dans l'enquête des Nations Unies c'est que, dans l'ensemble, les fonctionnaires fédéraux, provinciaux et municipaux ont ces mêmes valeurs. » Lors d'une affectation (à Bruxelles) du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international dans le cadre du programme Cours et affectations de perfectionnement, **Van-Khanh Nguyen** a pu comparer : « Dans bien des pays, tout le monde est politisé. Si un parti est renversé, tout change. »

Les participants conviennent que, toutes choses égales d'ailleurs, un milieu de travail de qualité commence par un travail qu'on aime et qu'on fait bien. « C'est une place qu'on choisit plutôt qu'une place qu'on subit », explique **Arlette Blanchet**, conseillère en muséologie et patrimoine à Patrimoine Canada, à Montréal.

C'est aussi un milieu où la direction met tout en œuvre pour aider les employés à équilibrer travail et vie privée. **Yves Dinelle**, conseiller en ressources humaines au ministère de la Défense nationale dans la Région de la capitale nationale, le décrit comme un milieu « où on vous valorise, où vous êtes considéré en tant qu'individu et en tant qu'employé, et où on vous permet d'avoir un juste équilibre entre travail et vie personnelle ». Assurer cet équilibre n'est pas toujours évident, fait remarquer **Ian Gibson**, économiste principal à Industrie Canada : « Le grand défi aujourd'hui, c'est de suivre le rythme. Tout bouge plus vite dans la vie privée et au travail, et notre façon de gérer notre temps et d'essayer de prioriser le travail est un élément critique. »

Anne Wilson, spécialiste de la pollution des eaux à Environnement Canada, à Yellowknife, décrit ainsi son environnement de travail : « À notre bureau le climat de travail est très bon. Une des raisons, je crois, c'est que la direction nous aide vraiment à équilibrer nos vies personnelles et professionnelles. Elle cite un exemple d'horaire flexible : « Je suis propriétaire d'un cheval et il est très compliqué d'avoir des leçons ici parce qu'il y a seulement un dressueur à Yellowknife. Au bureau on me permet donc d'entrer plus tôt et de partir plus tard, et le midi je prends une pause de deux heures et demie deux fois par semaine. »

une communauté d'esprit

Quinze employés rencontrent le greffier du Conseil privé pour échanger leurs vues sur leur travail et sur la fonction publique

Le 25 septembre, 15 fonctionnaires se sont retrouvés à Ottawa pour une réunion très spéciale. Cette rencontre n'avait rien à voir avec leurs fonctions : tous occupaient des postes différents dans des ministères fédéraux différents. Il y avait une vulcanologue de Colombie-Britannique, une agente de gestion des documents de Nouvelle-Écosse, un directeur des services à la clientèle de l'Alberta, une muséologue du Québec. De fait,

ces fonctionnaires avaient peu de chose en commun à part le fait de travailler pour le gouvernement fédéral, au service du Canada et des Canadiens. À la demande du greffier du Conseil privé,

Mel Cappel, ils sont venus échanger leurs vues sur leur travail et sur la fonction publique.



« Le respect est à la base d'un milieu de travail sain : le respect de la qualité, de la compétence, de différents points de vue. »

Bill White,
Région de la capitale nationale

M. White voit un lien entre le sens des valeurs et la performance de l'employé. Il demande à chaque candidat de lui dire quelles valeurs, sur le plan humain, il entend appliquer à son travail. « La réponse m'en dit long sur la façon dont cette personne pourra s'entendre avec ses collègues. »

Parmi les valeurs à privilégier, le respect figurait en bonne place sur la liste de la plupart des participants – le respect de ce que les autres ont à dire, notamment. « Le respect est à la base d'un milieu de travail sain : le respect de la qualité, de la compétence, de différents points de vue et de différentes solutions à des problèmes uniques », fait valoir **Bill White**, directeur de la Division du droit d'asile, Direction générale des réfugiés, à Citoyenneté et Immigration Canada, dans la Région de la capitale nationale. « Les gens qui sont heureux et se sentent respectés sont de meilleurs employés et de meilleurs individus. »

l'efficacité de l'organisation.

Une bonne partie du dialogue a porté sur l'importance des valeurs et de l'éthique au travail. De l'avis général, ces deux éléments influent sur la qualité du milieu de travail et sur

Valeurs



Maria Riccio,
Montréal, QC

« Les valeurs adoptées par la fonction publique sont très proches des miennes. Ce sont des choses que mes parents m'ont enseignées. »

Mel Cappe a été nommé greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet le 18 janvier 1999. Entré à la fonction publique en 1975, il y a occupé divers postes au cours des 24 dernières années, y compris ceux de sous-ministre de l'Environnement, sous-ministre du Développement des ressources humaines et sous-ministre du Travail. Il a obtenu une maîtrise en économie de l'Université Western Ontario, et a fait des études de doctorat à l'Université de Toronto.



J'ai rencontré divers groupes de fonctionnaires pour m'aider à préciser le contenu de mon rapport annuel. À la fin de septembre, 15 employés de différents secteurs de la fonction publique et de différentes régions du pays sont venus discuter avec moi de leur conception d'un milieu de travail de premier choix. Les opinions et les conseils formulés à cette occasion étaient à la fois riches et profonds. Vous pourrez lire dans ce magazine un compte rendu des propos de ces collègues. (Comme moi, vous les trouverez sans doute encourageants et inspirants. Je suis persuadé, tout comme ces fonctionnaires, que si nous partageons le même but et la même détermination, nos espoirs pour la fonction publique du Canada se réaliseront à coup sûr. ■

Chaque année, le chef de la fonction publique fait rapport au Premier ministre sur les enjeux de la fonction publique, les progrès réalisés et les défis à relever. Le prochain rapport, qui sera mon premier, sera présenté dans les premiers mois du nouveau millénaire. J'y ferai état des mesures pratiques qui auront été prises et de celles que nous comptons prendre pour répondre aux préoccupations des fonctionnaires.

Je suis résolu à faire de la fonction publique un milieu de travail de premier choix. Pour cela, nous devons faire en sorte que les fonctionnaires y trouvent la satisfaction et la valorisation qui les inciteront à y demeurer. Et nous devons attirer un grand nombre de nouveaux employés dans les années à venir. Voilà pourquoi nous devons donner suite au sondage et cerner des domaines spécifiques qui feront l'objet d'actions précises.

Conclusion

successifs.

Les résultats du sondage viendront compléter les sondages internes que divers ministères et organismes ont institué ces dernières années. Ils aideront à élargir les actions déjà en cours et à lancer au besoin de nouvelles initiatives. Ces résultats aideront également à suivre l'évolution des préoccupations des fonctionnaires. Les progrès seront mesurés à l'aide de sondages

Les leaders à tous les niveaux de la fonction publique. nous sommes résolu à y donner suite, tout comme, je l'espère, même n'allons pas simplement étudier les résultats du sondage : concrètes à nos problèmes. Mes collègues sous-ministres et moi-même nous avons fait de très grands pas pour renouveler la fonction publique. Mais nous devons encore une fois trouver des solutions à réorienter nos efforts, selon les cas. Depuis quelques années, révélera des éléments qui nous amèneront à augmenter ou assez longtemps pour connaître les frustrations et les publiés. Mais je travaille dans la fonction publique depuis n'en prendrai connaissance qu'au moment où ils seront

En 1993, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, par un court et simple énoncé, créait une nouvelle fonction : « Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet est le chef de la fonction publique. »

À ce titre, le greffier assume un rôle de leadership pour l'ensemble de la fonction publique :

- Il définit la vision stratégique de la fonction publique du Canada.
- Il fixe les priorités pangouvernementales.
- Il dirige à l'échelle de l'administration publique l'effort de renouvellement nécessaire pour réaliser cette vision et respecter les priorités établies.

En sa qualité de porte-parole principal de l'organisation, le greffier relève du Premier ministre et est tenu par la Loi de déposer au Parlement un rapport annuel sur la situation et l'orientation générales de la fonction publique du Canada.

au minimum la paperasse — et son cortège de frustrations. Et simplifier encore davantage les processus afin d'équilibrer la charge de travail et les ressources disponibles.

Je ne prétends pas qu'il existe des solutions faciles. Mais je suis convaincu que nous pouvons continuer de tabler sur la flexibilité que nous avons déjà. Et nous avons suffisamment d'imagination pour trouver de nouvelles souplesses et insuffler aux leaders de tous les niveaux la sagesse et le courage nécessaires pour les utiliser. Voilà les ingrédients d'un milieu de travail de premier choix.

Le Sondage des employés de la fonction publique : rétroaction, idées, action

Plus tôt cette année, après de longues discussions, j'ai accepté que l'on procède au premier sondage d'envergne auprès des fonctionnaires. Je trouvais important d'avoir un point de référence pour mesurer nos progrès futurs et un outil pour nous aider à améliorer notre milieu de travail.

Les résultats de ce sondage seront bientôt rendus publics. Au moment d'écrire cet article, je ne les connais pas : conformément à la politique de Statistique Canada, je

Pour cela, nous avons des engagements à maintenir : fournir aux employés les outils pour se développer et apprendre; reconnaître le travail bien fait; et assurer aujourd'hui et demain un apport constant de compétences. Pour y arriver, nous devons continuer d'arrimer à nos valeurs — et de simplifier chemin faisant — nos politiques, systèmes et pratiques en ressources humaines.

Nous sommes déjà sur la bonne voie. Grâce à *La Relève*, notre fierté à l'égard de notre travail s'est ravivée, de même que notre besoin de reconnaître nos efforts. Nous avons modernisé nos programmes de gestion de carrière. Les ministères et les organismes ont élaboré des programmes concrets pour soutenir leur personnel. Des groupes fonctionnels tels que technologies de l'information/gestion de l'information, finances, sciences, communications et ressources humaines ont imaginé et mettent actuellement en œuvre des approches pratiques et novatrices pour répondre à leurs besoins de gestion de carrière et d'apprentissages. Les cadres intermédiaires ont commencé à discuter de leurs besoins, et les conseils régionaux de hauts fonctionnaires fédéraux ont pris l'initiative d'introduire, souvent avec la collaboration directe des syndicats, des moyens d'appuyer les fonctionnaires de leur région.

La liste de nos réalisations est longue. Forts de nos succès et de notre capacité d'être encore plus innovateurs, nous pourrions faire de la fonction publique un employeur de choix.

Assurer la qualité du milieu de travail

La qualité du soutien fourni aux employés est essentielle pour créer un milieu de travail de premier choix. Mais il en va de même de la qualité du milieu de travail lui-même. Au fil des ans, les changements provoqués par des situations comme les réorganisations, les réductions d'effectifs, les charges de travail croissantes et les gels salariaux ont entraîné ce que ma prédécesseure a appelé une « crise tranquille ». Certaines causes de cette crise ont disparu, mais il reste encore des symptômes.

La rémunération et la classification sont des aspects essentiels de la satisfaction au travail. Ces questions ont déjà été clairement abordées dans la fonction publique par le biais des négociations collectives et d'autres initiatives. On reconnaît aussi qu'il reste beaucoup à faire à cet égard, dans le cadre de notre démarche générale en vue de devenir un employeur de choix.

Le stress en milieu de travail et ses répercussions sur la santé et le moral des employés continuent de poser un autre défi de taille. Partout, la charge de travail ne cesse d'augmenter alors que les ressources demeurent limitées. Pour nous tous, la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle constitue un défi permanent. Il est clair que des mesures s'imposent. Afin d'appuyer nos employés, et en toute équité envers leurs familles et leurs proches, nous devons rechercher constamment de meilleures façons de faire. Nous devons réduire

De solides assistes, le rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, dirigé par le regretté John Tait, formule nos quatre grandes familles de valeurs.

Les valeurs démocratiques permettent à la fonction publique d'appuyer notre système unique de démocratie parlementaire. Elles nous rappellent que l'autorité appartient aux responsables élus démocratiquement, lesquels doivent rendre compte au Parlement et à toute la population.

À cause de nos valeurs professionnelles, nous fournissons toujours des conseils avisés, honnêtes et impartiaux au gouvernement chargé de servir le bien commun selon la loi et la Constitution. Et nous nous employons à fournir aux Canadiens des services de qualité.

Les valeurs éthiques sont l'intégrité, la fiabilité et l'honnêteté. Nous devons faire passer le bien commun avant tout intérêt ou avantage personnel et gérer avec soin les ressources publiques. C'est pourquoi nous défendons vigoureusement le principe de la transparence des gestes et des méthodes.

Nos valeurs humaines déterminent notre comportement : courage, bienveillance, responsabilité et humanité. Nous traitons nos collègues avec respect, civilité, équité et bienveillance. Nous exerçons notre leadership en favorisant la participation, l'ouverture et la communication. Et nous respectons la diversité.

En tant que chef de la fonction publique, j'estime que les valeurs de notre organisation forment une base solide pour créer un milieu de travail de premier choix. Pour avoir la même compréhension de nos valeurs, nous devons dialoguer. Notre réflexion commune sur les valeurs et l'éthique est déjà commencée, et le dialogue va continuer et s'élargir.

Gérer le capital humain

Tous les jours, nos valeurs sont mises à l'épreuve dans notre façon de gérer le capital humain. L'excellence passe par l'innovation et la créativité. Il faut donc respecter les personnes, leurs idées et leurs caractéristiques. Et créer un environnement qui amène tous les employés à s'épanouir et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Pour concrétiser nos valeurs, nous devons continuer à former des leaders à tous les niveaux. Chacun de nous doit apporter sa vision, ses orientations et solutions, prendre ses responsabilités et susciter l'enthousiasme, l'optimisme et le dépassement. Nous devons tous considérer comme un atout l'égalité des sexes et la diversité linguistique, ethnique, religieuse, démographique et géographique.

In memoriam

John Tait, c.r., qui fut conseiller principal au Bureau du Conseil privé, chef du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, sous-ministre de la Justice et sous-solliciteur général, est décédé en août 1999, à Ottawa.

M. Tait était un fonctionnaire exceptionnel dont les travaux sur les valeurs et l'éthique ont établi une solide fondation pour l'avenir. Le talent, l'intégrité et le professionnalisme dont il a fait preuve durant ses 25 ans de carrière s'inscrivent dans la plus pure tradition de la fonction publique du Canada et lui ont valu le profond respect de ses collègues. Sa disparition laisse un grand vide.

L'acceptation générale de valeurs fortes est l'assise de tout milieu de travail de premier choix. Le terme « valeur », appliqué à la fonction publique, prend une connotation différente et entraîne souvent des exigences plus grandes que dans le secteur privé. Nous devons rester à la hauteur de la confiance du public, ce qui impose à chaque fonctionnaire des normes personnelles et professionnelles très élevées.

Les fonctionnaires sont guidés par quatre types de valeurs interdépendantes :

- les valeurs démocratiques, qui guident nos relations avec le gouvernement et les citoyens que nous servons;
- les valeurs professionnelles, qui déterminent l'attitude des fonctionnaires envers leur travail et leurs collègues;
- les valeurs éthiques, qui guident les actions de chaque fonctionnaire dans un contexte où le bien public doit toujours prévaloir sur les intérêts personnels;
- les valeurs humaines, qui sous-tendent la solidarité entre les fonctionnaires et le respect accordé aux besoins et aux aspirations de chacun.

La fonction publique devenant de plus en plus une organisation du savoir, il nous faudra soutenir leur apprentissage permanent et leur développement professionnel. C'est le savoir qui nous donnera l'atout compétitif dont nous avons besoin, non seulement comme employeur de choix désireux de retenir et d'attirer des gens, mais aussi comme l'un des grands fournisseurs canadiens de services et d'information.

Comme je l'ai mentionné, on trouve dans la fonction publique du Canada certains des emplois les plus intéressants, stimulants et gratifiants de ce pays. Certains fonctionnaires sauvent la vie de personnes en danger, d'autres créent des politiques pour développer la petite enfance, d'autres encore gèrent les dossiers des participants au Régime de pensions du Canada – pour ne citer que quelques exemples. Quel que soit notre travail, les citoyens ont besoin de nous. Ce que nous faisons tous les jours leur apporte quelque chose. C'est là une source de fierté légitime et une base solide pour un milieu de travail de premier choix.

Afin de conserver l'extraordinaire force de travail dont nous disposons et recruter ceux et celles qui prendront progressivement notre place, nous devons travailler sur trois aspects clés de la qualité : il faudra asseoir la fonction publique sur un système de valeurs, gérer le capital humain et assurer la qualité du milieu de travail.

Asseoir la fonction publique sur un système de valeurs

Pour que chacun de nos gestes serve l'intérêt public, nous nous appuyons sur des valeurs communes. Ce qui fait la force de notre organisation, ce sont effectivement ses valeurs. Elles nous distinguent et nous définissent en tant qu'institution. Elles guident nos actes et nous éclairent dans nos décisions. Tous les jours, elles se manifestent dans ce que nous accomplissons.

Il faudra du temps pour parvenir au but. Nous devons constamment nous y réengager. On parle beaucoup en ce moment du prochain millénaire et on se plaît à faire des prédictions pour un avenir très lointain. Mais en ce qui concerne la fonction publique du Canada, je serai heureux si nous parvenons à relever les défis que le changement nous posera durant la première décennie du 21^e siècle. Ces défis, nous les connaissons. La plupart sont déjà là!



Extrait du

discours du Trône

12 octobre 1999

« Le gouvernement mettra aussi

l'accent sur le recrutement, le

maintien en poste et l'apprentissage

permanent à la fonction publique du

Canada, afin qu'elle demeure forte,

représentative, professionnelle, non

partisane et capable de fournir aux

Canadiens et aux Canadiennes les

services de la plus haute qualité à

l'orée du XXI^e siècle. »

Mais même si nous faisons du bon travail, les frustrations restent nombreuses. Beaucoup de fonctionnaires me parlent de la lourdeur des processus bureaucratiques. Quand j'affirme à des auditoires du secteur privé que je suis bureaucrate et fier de l'être, j'en étonne plusieurs. Oui, je suis un bureaucrate, mais je ne crois pas être bureaucratique. Cette distinction est importante pour moi. Si le mot « bureaucratique » peut s'appliquer à l'objet de notre activité, il n'y a pas de raison pour que nous avons de faire les choses s'engluent dans des processus que nous nous-mêmes inventés! Il ne suffit plus de faire la bonne chose, nous-mêmes inventés! Il faut s'assurer de la faire de la bonne façon. La fonction publique ne doit plus être seulement un endroit où on travaille. Elle doit être aussi un endroit qui reflète les gens qui la composent et les appuie dans leur mission.

Heureusement, nous pouvons bâtir sur une fondation solide. Le lancement de *La Relève* par ma prédécesseure, Madame Jocelyne Bourgon, a amorcé un important processus de renouvellement continu. La création d'un meilleur milieu de travail, et bon nombre de recommandations utiles pour relever ce défi, sont au cœur de la réflexion que j'ai pilotée sous le thème « Le milieu de travail de demain » dans le cadre de *La Relève*. Plus de 500 employés administratifs et de soutien se sont réunis dans six grands centres du pays afin de voir comment il serait possible de créer un milieu de travail facilitant. Leur rapport, *Vallons nos gens*, est extrêmement riche de recommandations pratiques sur cette question et demeure un guide important. *La Relève* a donné d'excellents résultats, mais il me paraît clair que nous devons continuer de bâtir sur nos nombreux acquis et d'élargir nos efforts. La fonction publique du Canada doit devenir ce que j'appelle un employeur de choix. Et pour y arriver, elle doit devenir un milieu de travail de premier choix.

Un milieu de travail de premier choix : un environnement facilitant

Mon but est simple. Je veux que la fonction publique soit, durant mon mandat, une organisation robuste, dynamique et exaltante capable de relever le défi de servir le Canada et les Canadiens aujourd'hui et dans l'avenir. Je veux qu'elle soit toujours plus solide et performante, et capable de relever les défis que la démographie, la technologie et les changements planétaires posent au Canada durant la prochaine décennie. Je veux bâtir sur la fierté professionnelle dont nous sommes tous animés.

Pour que la fonction publique puisse relever ces défis, il nous faut savoir conserver et soutenir notre personnel actuel et attirer des gens compétents. C'est pourquoi je dis que la fonction publique du Canada ne doit pas être seulement un bon milieu de travail, mais un milieu de travail de premier choix pour tous ceux qui y sont déjà — et pour ceux qui s'y joindront.



par Mel Cappe

Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet

et chef de la fonction publique

Ce que la fonction publique représente pour moi

J'ai eu la chance de faire une carrière où j'ai pu donner mon avis sur de grands dossiers et mettre en application les décisions du gouvernement. Au Secrétaire du Conseil des Trésor, je m'occupais de programmes; au ministre des Finances, je travaillais au développement économique et à la mise en valeur des ressources dans le Nord. À l'ancien ministre de la Consommation et des Corporations, j'aidais à moderniser la législation sur la propriété intellectuelle. À l'environnement Canada, j'avais à démêler des questions scientifiques et réglementaires complexes. Partout où je suis allé, j'ai continué d'apprendre et d'enrichir mon expérience.

Par exemple, au ministère du Développement des ressources humaines où je travaillais avant de devenir greffier du Conseil privé, nous étions appelés à définir ce que serait un régime idéal de sécurité sociale et à élaborer des programmes efficaces pour répondre aux besoins des plus démunis. J'ai alors appris à quel point l'alphabétisation et le développement humain sont importants pour l'amélioration d'une société comme la nôtre, et combien les gouvernements jouent un rôle crucial à cet égard. De façon plus significative encore, j'ai découvert toute l'importance que revêt le travail du personnel de première ligne dans la prestation des services et dans la vie quotidienne des Canadiens.

Mais, s'il y a une chose fondamentale que j'ai apprise au cours des 24 dernières années, c'est l'importance qu'ont pour moi la qualité, le dévouement et la mobilisation des fonctionnaires avec qui je travaille. Ils contribuent directement à la compétitivité de l'économie canadienne et au type de société dans lequel nous vivons.

La fonction publique du Canada se distingue d'autres grandes institutions par le fait que tous ses gestes visent expressément l'intérêt et le bien publics. Et cela se voit dans ses valeurs. Tous les employés que j'ai connus, à tous les niveaux de la fonction publique, ont manifesté un très grand souci pour la qualité et l'utilité de leurs actes, qu'il s'agisse des téléphonistes à l'environnement des ressources humaines Canada, des scientifiques d'Environnement Canada ou des commis aux dossiers de ce qui était Consommation et Corporations Canada.

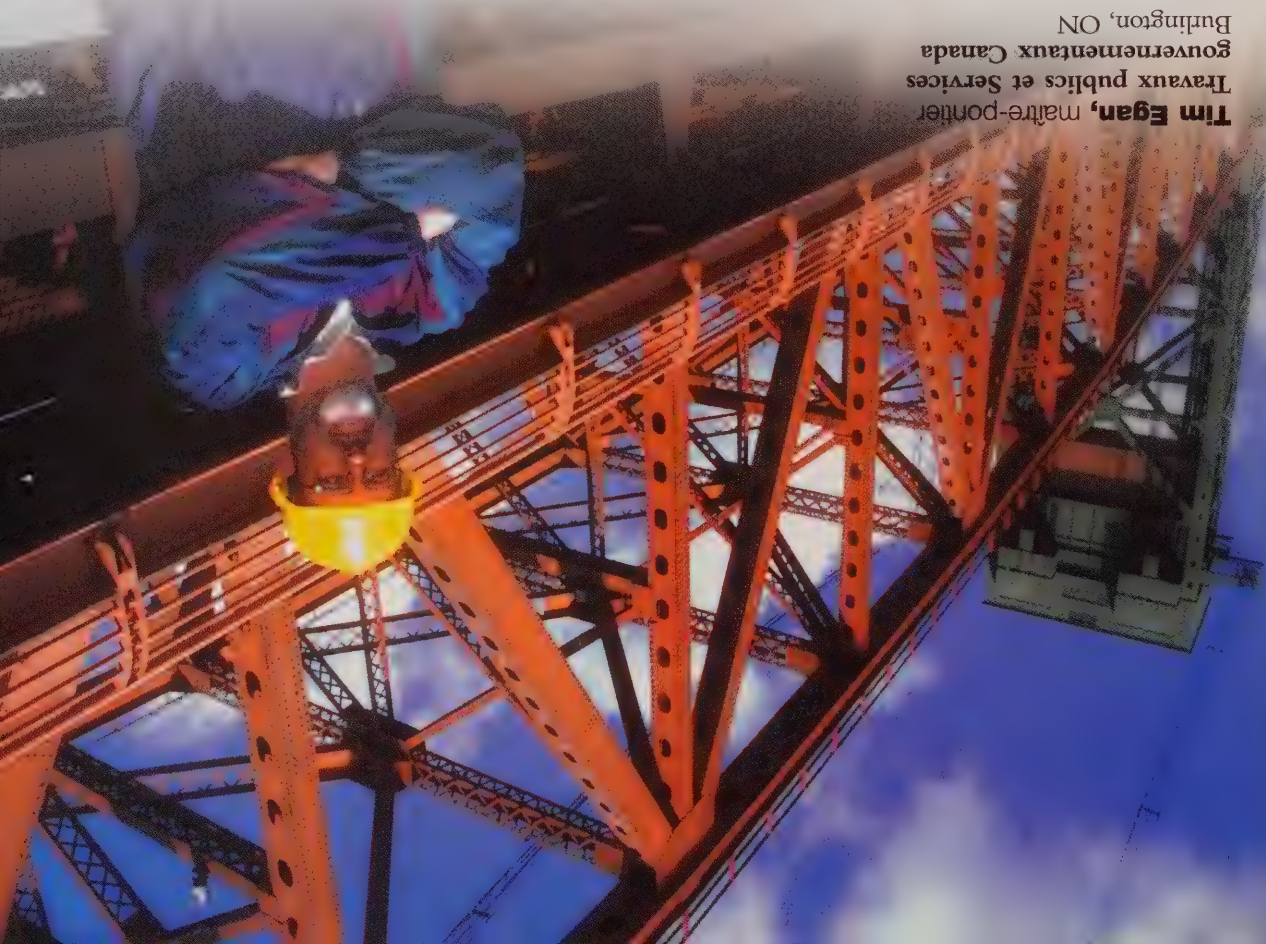
Quand je suis arrivé sur le marché du travail au milieu des années 70, je recherchais un emploi valorisant et stimulant. J'avais différentes possibilités et la fonction publique du Canada n'était pas mon premier choix. Mais en même temps, je me disais que servir mon pays et travailler au bien public pourrait être très valable, au moins pour une courte période. Vingt-quatre ans plus tard, je peux affirmer que ma carrière à la fonction publique m'a apporté — et continue de m'apporter — énormément de satisfactions. Ça peut sembler naïf à certains, mais je ne peux imaginer un plus beau projet que de vouloir faire du Canada un meilleur pays.

Depuis le mois de janvier dernier, je suis greffier du Conseil privé, secrétaire du Cabinet et chef de la fonction publique du Canada. Il n'est pas donné à tous de remplir ce rôle, mais tous les membres de la fonction publique — à quelque niveau qu'ils soient — ont l'occasion d'améliorer la vie des Canadiens.



UNE JOURNÉE DANS LA VIE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

fonction publique du Canada: vers un milieu de travail de



**Tim Egan, maître-pontier
Travaux publics et Services
gouvernementaux Canada**
Burlington, ON

« Le pont est une machine délicate. Il faut apprendre à le connaître. »

Pendant l'été, le pont est levé aux demi-heures pour les voiliers. Seules les petites embarcations peuvent passer dessous quand il est baissé. L'appareil le plus étrange qu'il a eu à faire passer? Un hydravion. Le propriétaire ne pouvait le piloter, mais voulait l'amener à Toronto. « Les radios d'avion ne diffusent pas sur nos fréquences. Alors il s'est mis debout sur un flotteur et m'a fait signe de lever la travée. » M. Egan l'a laissé passer, mais peut-être ses efforts n'ont-ils pas été appréciés. « Lorsque l'avion est arrivé à Toronto, il s'est retourné et a coulé. »

M. Egan aime bien voyager, surtout pour aller examiner d'autres ponts-levis, question d'en apprendre un peu plus. Lors d'un voyage récent à Londres, il a visité le pont-levis le plus célèbre au monde. Il s'est ensuite présenté au personnel comme étant lui-même maître-pontier. « On m'a permis de lever le Tower Bridge », dit-il avec fierté.

(suite à la page 21)

Le pilote d'un navire de charge annonce par radio qu'il est prêt à quitter le quai d'une aciérie. Tim Egan accuse réception et allume le radar pour le trafic entrant. Il surveillera la vitesse du navire pour décider quand arrêter la circulation automobile sur le pont du canal de Burlington. Ensuite, il contrôlera attentivement les moteurs électriques qui soulèvent la travée métallique, ouvrant le chemin pour que le navire puisse sortir du port et gagner le lac Ontario en toute sécurité.

Avec l'aide de neuf autres employés, M. Egan est au poste depuis 18 ans. Il est membre d'une des équipes en place 24 heures sur 24 durant la saison de transport. Le reste de l'année, il coordonne l'entretien du pont, vieux de 37 ans : « C'est la grosse période de l'année. On défait les moteurs. On inspecte les câbles et les chaînes. On fait les réparations. »

Yvan Pelletier cherche à créer un plant de pommes de terre plus résistant. C'est pourquoi il cultive des espèces exotiques au Centre de recherches sur la pomme de terre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, à Fredericton (Nouveau-Brunswick). Dans la petite aile du bâtiment qui prend de l'âge, il fait une halleur tropicale. Les plants de pommes de terre sauvages viennent du Mexique et d'Amérique du Sud, et les doryphores de la pomme de terre ne s'y attaquent pas. En appliquant des techniques de croisement classiques, M. Pelletier espère créer une pomme de terre qui n'aura pas à craindre ces parasites. Mon rêve, c'est d'aider les producteurs canadiens, mais aussi ceux d'autres pays. La pomme de terre, c'est la quatrième dentée vivrière en importance dans le monde. »

« La pomme de terre est très sensible aux insectes. »

M. Pelletier travaille depuis 16 ans à comprendre la relation entre l'insecte et la pomme de terre. Sa recherche porte surtout sur la résistance de la pomme de terre aux insectes. « Ce que les producteurs veulent, c'est de pouvoir juste planter et oublier le reste, y compris les insecticides. »

Mais ce qui le fascine le plus, ce sont les insectes. « Avec l'aide d'un ingénieur du Centre, j'ai découvert que les insectes utilisent leurs antennes non seulement pour flâner leur environnement, mais aussi pour se déplacer. C'est vraiment spécial de découvrir quelque chose que personne n'avait vu avant chez les insectes! »

Après toutes ces années de recherche, le travail le plus valorisant pour M. Pelletier est d'encadrer les étudiants de deuxième et de troisième cycle. Il trouve très important de former la prochaine génération de scientifiques canadiens en leur donnant l'occasion de faire leurs preuves. « Ce qu'il faut, c'est donner leur chance à plus de monde. »



Marie Wankam, agente des droits de la personne Commission des droits de la personne Région de la capitale nationale

Marie Wankam écoute attentivement au téléphone. La personne qui lui parle peut-être porter plainte pour discrimination au travail? Si Mme Wankam accepte, ce sera la première étape du processus d'enquête. Elle s'occupera du dossier depuis la rédaction de la plainte jusqu'à la conclusion de l'enquête. Cela veut dire des entrevues, l'analyse du dossier, la rédaction du rapport et la recommandation à la Commission. « Parfois, je me réveille à trois heures du matin pour penser à mes dossiers. Ce n'est pas facile de confirmer certaines allégations. »

« Il n'y a pas deux cas pareils. Tout peut arriver, même si ça paraît incroyable. »

On s'adresse souvent à la Commission pour un problème qui ne relève pas de la législation sur les droits de la personne. « J'essaie d'être compréhensive », dit Marie Wankam, qui aide alors les plaignants à exercer d'autres recours. « Parfois, la personne n'a tout simplement pas pensé à aller voir son syndicat ou quelqu'un d'autre. Quand je sens que j'ai aidé quelqu'un directement, je suis vraiment contente de ma journée. »



Arrivée de l'île Maurice en 1974, c'est à titre de secrétaire du président que Mme Wankam s'est jointe en 1978 à la Commission canadienne des droits de la personne. Aujourd'hui, elle aime beaucoup faire profiter les autres enquêteurs de sa longue expérience. « Mais j'essaie de ne pas emporter leurs dossiers à la maison! » conclut-elle en riant.

Roger Cossette

Agent de sécurité préventive en établissement
Service correctionnel Canada
Saskatoon, SK

Agent de sécurité préventive au Centre psychiatrique de la région des Prairies, à Saskatoon, M. Cossette est le contraire du cruel gardien de prison du cinéma hollywoodien. Ses détenus sont des patients et parmi ses collègues, il y a des psychologues, des psychiatres et des infirmières psychiatriques.

M. Cossette et son personnel sont là d'abord et avant tout pour protéger le public de ses 185 pensionnaires. Il agit de patients mis sous garde psychiatrique et de détenus difficiles. Pour entrer dans l'établissement, on doit traverser un poste de sécurité, franchir un détecteur de métal et passer par une énorme porte en fer. On se retrouve alors dans un terrain dénué, entre le bâtiment principal et les deux clôtures de 20 mètres surmontées de fils barbelés et de lames tranchantes. Quant au périmètre extérieur, il est patrouillé par un gardien armé en véhicule. L'intérieur ressemble autant à un hôpital qu'à une prison. Des couloirs agréables – mais constamment surveillés par caméra – entourent une cour peuplée de boulevards. Comme dit M. Cossette, son travail est de protéger autant la société que les détenus.

« J'aime sentir que je contribue au bien-être de la société. »

Il reconnaît que son métier l'amène à voir des situations difficiles. Aussi doit-il, pour le bien de sa famille, laisser son travail derrière lui lorsqu'il rentre chez lui. La mission de son établissement est portuse d'espoir : faire en sorte que chaque délinquant ait la possibilité de devenir un jour un membre utile de la société.



David Smith, préposé au cimetière Anciens combattants Canada Victoria, BC

Il les côtoie tous, depuis le premier gouverneur et commandant en chef de la Colombie-Britannique jusqu'au septième fils du comte de Harwood, en passant par ce cuisinier devenu assassin parce qu'un caporal qui avait trop bu la veille avait critiqué la propreté de la cuisine. En tout, 2 600 pensionnaires qu'il traite avec un respect égal.

David Smith connaît bien ces anciens combattants qui ont servi dans la marine, l'armée, l'aviation, les réserves et le terrain marchande. Il aime entretenir leurs pierres tombales et le terrain parce que « les gens sont contents de savoir que quelqu'un s'occupe de leurs êtres chers. » Une journée, il tond la pelouse de deux acres et demi; le lendemain, il plante des fleurs et répare les pierres. Il adore travailler sous le soleil de Victoria : « Ça fait longtemps que je travaille dehors et j'aime beaucoup les arbres. » Le cimetière honore les anciens combattants du Canada et leur famille depuis 1868, avant même que la

(Colombie-Britannique n'entre dans la Confédération. Les quelques mots gravés sur une pierre tombale illustrent les sacrifices consentis par ceux qui ont servi le pays :

À la mémoire de James Davis, MM, noyé à Esquimalt le 10 mars 1890 à l'âge de 20 ans, et de Samuel J. Dodridge, immergé avec les hommes militaires le 21 avril 1880 à l'âge de 22 ans.

ÉRIGÉE PAR LE CAPITAINE,
LES OFFICIERS ET L'ÉQUIPAGE
DU HMS AMPION

« DORS, CAMARADE, TES SOUFFRANCES
ONT PRIIS FIN
LAISSE CEUX QUI T'ONT AIMÉ
PLEURER TON DÉPART. »

- G. FUDGE



John Hennessy,
agent de vérification de la conformité
Industrie Canada
St. John's, NF

« Une balance, ça doit être juste pour tout le monde. Quand un consommateur se croit lésé, il y a quelqu'un qui peut l'aider. »

Juste et équitable : deux mots clés pour John Hennessy. Depuis 17 ans, M. Hennessy vérifie la précision d'appareils de pesage et de mesure pour Mesures Canada, à Terre-Neuve. Il est fier de veiller à ce que le compte soit juste pour les consommateurs terre-neuviens, que ce soit au supermarché, à la station-service ou dans les compteurs d'électricité. Il surveille aussi les postes de ravitaillamment d'avions, les postes de pesage de camions et même les balances servant à peser les énormes cuves à poissons de l'usine de transformation.

M. Hennessy aborde son travail de façon positive. Un jour, lors d'une inspection, il a découvert que la balance d'une épicerie familiale était inexacte. La propriétaire a fondu en larmes. Au lieu de lui remettre un avis de non-conformité, M. Hennessy est allé en douce à sa voiture chercher ses outils et a réparé l'appareil. Il avait bien pesé la situation.



Jacquelin Drolet conseiller en ressources humaines Commission de la fonction publique Région de la capitale nationale

Dans une petite pièce beige d'un immeuble à bureaux d'Ottawa, Jacquelin Drolet s'entretient avec un employé anxieux dont le poste a été déclaré excédentaire. M. Drolet l'aidera à chercher autre chose. « J'essaie de voir s'il y a un domaine où l'employé pourrait obtenir une formation pour devenir candidat à un autre poste. Ou j'essaie de trouver des compétences qu'il n'aurait pas identifiées et dont un autre ministère aurait besoin. »

Après l'entrevue, M. Drolet regagne son bureau et se met au téléphone. Depuis 15 ans, il pourvoit à des postes vacants au gouvernement. Il sait où les compétences de ses « candidats » seraient utiles et espère trouver un endroit où il pourrait les faire embaucher. Il joue le rôle d'un courtier chargé de réduire au minimum les mises en disponibilité.

Mais on ne peut pas combler tous les postes à même les rangs des fonctionnaires. Les qualités requises dans certains cas sont uniques.

« Quand j'aide quelqu'un à trouver un emploi ou à se dépanner, je suis fier de ma journée. »

Au fil des ans, Jacquelin Drolet a fait du recrutement pour une grande diversité de postes, allant du chercheur scientifique au messager. « Le gouvernement embauche des gens dans pratiquement tous les domaines », dit-il en ouvrant le dossier d'un autre candidat.



Les lecteurs qui ont pris connaissance de notre premier numéro se souviendront qu'il était entièrement consacré à des profils de fonctionnaires – 56 en tout – pratiquant diverses professions au Canada et à l'étranger. Ce deuxième numéro, qui porte sur la qualité du milieu de travail, renferme d'autres profils de ce genre. Nous continuons ainsi à mettre en valeur nos héros du quotidien, les gens dont le talent et le dévouement assurent la qualité de la fonction publique.

Les lieux de travail sont très diversifiés : bureaux administratifs, établissements correctionnels, postes de contrôle radio, centres de recherches... Les activités le sont tout autant : elles vont de la protection de la santé à l'archéologie sous-marine.

En choisissant ce groupe, nous n'avons pas cherché à brosser un tableau complet de la fonction publique. Cependant, un thème commun s'est dégagé de ces portraits : le sentiment de faire partie d'un tout dont la raison d'être est le bien public. Ces gens comprennent l'importance de leur travail pour le Canada et les Canadiens. Et ils en sont fiers.

Sue Cosens, spécialiste en baleines
Pêches et Océans
Winnipeg, MB



« Quand j'ai vu l'Arctique la première fois, j'ai eu l'impression de remonter dans le temps. L'Arctique, c'est beaucoup plus important qu'on pense pour le Canada. »

Sue Cosens étudie les baleines boréales de l'Arctique de l'Est depuis 1994. Travaillant principalement dans le bassin Foxe nord, elle a installé son campement près de la mer avec enthousiasme en vue de mesurer jusqu'à quel point ce mammifère s'est remis de sa quasi-extinction.

Retour à la petite pièce qu'elle occupe au bureau du ministère des Pêches et Océans de la région du Centre, à Winnipeg. On se croirait dans une baie de l'Arctique jonchée d'icebergs. Des piles de papier contiennent de précieuses données que Sue Cosens analysera. Elle et ses collègues recommanderont ensuite le nombre de baleines que les Inuits peuvent chasser pour assurer leur subsistance.

« C'est très satisfaisant de voir qu'on peut influencer les décisions du gouvernement. Pour moi, mon travail est de collaborer avec les gens des collectivités arctiques pour prévenir les problèmes. »

M^{me} Cosens est entrée au ministère en 1985. Sa mission : s'attaquer à la question du bruit des navires utilisés pour l'exploration pétrolière dans l'Arctique. Le dossier des baleines boréales a suivi. « Le genre de recherches que je fais est pas mal coûteux. Ça serait difficile de trouver des fonds dans le privé. Mais l'Arctique fait partie de notre pays et, qu'on le veuille ou non, ce qui se passe là a un impact sur la vie dans le Sud. »

Sommaire

2 Une autre journée dans la vie

Nouveaux profils des gens dont le talent et le dévouement assurent la qualité de la fonction publique.

8 La fonction publique du Canada : vers un milieu de travail de premier choix

Article de Mel Cappe, greffier du Conseil privé, sur les défis posés par la création d'un milieu de travail de choix.

15 Une communauté d'esprit

Quinze fonctionnaires de régions, de ministères et de niveaux différents rencontrent le greffier du Conseil privé. Échange de vues sur la fonction publique et sur la notion de « milieu de travail de choix ».

24 Renseignements sur le sondage des employés de la fonction publique : les résultats s'en viennent

Information concernant le tout premier sondage sur le milieu de travail dans l'ensemble de la fonction publique.

Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada est publiée par le Réseau du leadership dont le mandat est de promouvoir, mettre en place et maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada.



1. **Bill White**
Citoyenneté et Immigration Canada
2. **Paula Alphonse**
Santé Canada
3. **Catherine Hickson**
Ressources naturelles Canada
4. **Maria Riccio**
Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec
5. **Arlette Blanchet**
Patrimoine canadien
6. **Van-Khanh Nguyen**
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
7. **Evangé Landry**
Affaires indiennes et du Nord canadien
8. **Yves Dinelie**
Défense nationale
9. **Jim Saunderson**
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
10. **Barbara Anderson**
Ministère des Finances
11. **Arline Trew**
Développement des ressources humaines Canada
12. **Ian Gibson**
Industrie Canada
13. **Anne Wilson**
Environnement Canada
14. **Madeleine Deshaies**
Transports Canada
15. **Keith McTeer**
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

EN COUVERTURE

Le premier numéro de *Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada* a connu un franc succès. D'après les commentaires reçus, les fonctionnaires étaient contents de pouvoir se renseigner sur le travail de leurs collègues. Ils ont également trouvé le document utile pour expliquer la fonction publique à leurs parents et amis ainsi qu'au public.

Par ailleurs, des milliers d'exemplaires ont été distribués au public cet été lors de foires, expositions et autres manifestations. Le public et les médias ont bien réagi. Le magazine s'est avéré un outil de recrutement et d'information extrêmement utile.

Le deuxième numéro met l'accent sur l'objectif commun que nous avons de faire de la fonction publique un milieu de travail de choix. La création d'un milieu de travail de choix n'est pas uniquement l'affaire de la haute direction. Ce projet doit bénéficier du savoir-faire et de l'expérience des fonctionnaires de tous les niveaux et de toutes les régions. C'est pourquoi nous devons établir une bonne communication entre les employés, en profitant de toutes les occasions et de tous les moyens à notre disposition, y compris celui-ci.

Bonne lecture à tous! Vos commentaires seront les bienvenus.



Mel Cappe
Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet
et chef de la fonction publique

Octobre 1999



Une Journée dans la vie

de la fonction publique du Canada

*Fiers de servir
les Canadiens et
les Canadiennes*

Vol. 1, n° 2,
Octobre 1999



2000



Government
of Canada

Government
of Canada

Government
Publications

CAI
LN
- D14

A day in the life of the Public Service of Canada

*Proudly Serving
Canadians*

Une journée dans la vie

de la fonction publique du Canada

*Fiers de servir les Canadiens
et les Canadiennes*



2000

Canada



A day in the life of the Public Service of Canada

Foreword

I am proud to be part of the Public Service of Canada. As Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, I am reminded every day of Public Service employees' high standards, commitment to service and dedication to the

well-being of our country. Together, we have ensured that Canadians can count on a first-class Public Service. Whether in policy development or service delivery, Canadians have come to depend on the quiet competence and excellence of our work.

As public servants, we are drawn together through the values we share and our commitment to make Canada a better place. There is no greater honour than to serve our country well and this is something we do every day.

I invite you to reflect upon the many contributions Public Service employees make to Canada. With my colleagues across the country, I take pride in the knowledge that we are the men and women who help shape a nation judged by the United Nations, year after year, as one of the best in the world. Let us celebrate our long history of success, a record we have built by working together in the pursuit of excellence.

This volume is but a snapshot of our role in Canadian life.

I hope that it will demonstrate the pride that employees of the Public Service of Canada feel in serving Canadians, and will give the citizens of this country an understanding of the skill and dedication that these individuals bring to their daily work serving all of us.

Mel Cappe
Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada

Avant-propos

J'éprouve une grande fierté à faire partie de la fonction publique du Canada. À titre de greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, je redécouvre chaque jour les normes élevées, le dévouement et la détermination des employés de la fonction publique à assurer le mieux-être de la population. Grâce à nous, les Canadiens savent qu'ils peuvent compter sur une fonction publique de premier ordre. Au chapitre de l'élaboration des politiques comme à celui de la prestation des services, ils savent qu'ils peuvent se fier à ceux et celles qui, toujours dans l'ombre, mettent à leur disposition leur compétence et l'excellence de leur travail.

En tant que fonctionnaires, nous sommes unis par des valeurs communes et par une même détermination constante à faire du Canada un pays où il fait bon vivre. Il n'est pas de plus grand honneur que celui de servir son pays, et c'est ce que nous faisons chaque jour.

Je vous invite donc à souligner dignement nos multiples façons de contribuer à l'image que le Canada projette; celle du pays où, selon les Nations Unies, la qualité de vie est l'une des meilleures. Célébrons

la longue suite de nos succès fondés sur notre capacité de travailler ensemble et sur notre quête collective de l'excellence.

Ce volume ne présente qu'un aperçu de notre rôle dans la vie de nos concitoyens.

J'espère qu'il témoignera de la fierté que ressentent les employés de la fonction publique du Canada à servir les Canadiens et les Canadiennes, et qu'il permettra aux citoyens de constater la compétence et le dévouement que ces gens apportent quotidiennement à leur travail.

Le greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet,

Mel Cappe

These are the stories
of 56 public servants
talking about
a day
in their
professional lives.

The Leadership Network is proud to present this first volume of *A Day in the Life of the Public Service of Canada*. It is but a snapshot of the Public Service of Canada at work. We could have prepared a dozen volumes, each presenting a different aspect of the work of the Public Service. In this volume, we have focused largely on people who serve Canadians directly and those who represent Canada's interests when working with nationals of other countries, along with some of the people who work behind the scenes. This is a story about real people and the pride they take in this work.

When we started this project we didn't know quite what to expect. We began with the idea of showing the diversity of work accomplished by federal Public Service employees every day. As we met with people working in a wide range of occupations across this country, we were struck by their dedication, expertise and innovative thinking. In short, we went looking for public servants and found leaders. Leaders at all levels, doing many kinds of vital work, focused on providing the best possible service to Canadians.

We were impressed by the people we met across the country. We hope that you will enjoy meeting them in the pages of this magazine.

The Project Team

Voici l'histoire de
56 fonctionnaires relatant
une **journée**
de leur vie
professionnelle.

Le Réseau du leadership est fier de présenter ce premier volume de *Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada*. Il ne représente qu'un instantané de la fonction publique canadienne en action. Nous aurions pu produire une douzaine de volumes, chacun illustrant un aspect différent du travail qui se fait dans la fonction publique. Dans ce volume, nous avons mis l'accent sur des gens qui servent directement les Canadiens et Canadiennes ou qui représentent les intérêts du Canada dans leur travail auprès de ressortissants d'autres pays, ainsi que quelques-uns dont le travail se déroule en arrière-scène. C'est l'histoire de personnes authentiques et de la fierté qu'elles ressentent à faire leur travail.

Lorsque nous avons entrepris ce projet, nous ne savions trop à quoi nous attendre. Nous sommes partis de l'idée d'illustrer la diversité du travail accompli quotidiennement par les employés de la fonction publique fédérale. Nous avons rencontré des gens occupant une gamme variée de postes un peu partout au pays. Nous avons été impressionnés par leur dévouement, leur savoir-faire et l'esprit innovateur dont ils font preuve. Nous étions partis à la recherche de fonctionnaires, mais nous avons trouvé des leaders. Des leaders à tous les niveaux, exécutant de nombreuses tâches vitales, avec le souci d'offrir le meilleur service possible aux Canadiens.

Nous avons été impressionnés par les gens que nous avons rencontrés dans les diverses régions du pays. Nous espérons que vous prendrez plaisir à les rencontrer dans les pages de cette revue.

L'équipe de projet

Effective leaders

**have a sense of direction
are servants of their followers
free the potential of others
foster inclusiveness
value and support people**

—Excerpt from the
*Fifth Annual Report to the
Prime Minister on the
Public Service of Canada*

Les leaders efficaces

**ont un sens de direction
sont au service de leurs
subalternes
libèrent le potentiel des autres
sont des rassembleurs
valorisent et soutiennent
les autres**

—Extrait du
*Cinquième rapport annuel
au Premier ministre sur la fonction
publique du Canada*



Duncan Costello, Chief Cook
Canadian Coast Guard,
Department of Fisheries and Oceans
St. John's, NF

Duncan Costello is a "part owner" of the Coast Guard ship *FPV Leonard J. Cowley*.

That's what they call the people who went to Vancouver and brought the ship home through the Panama Canal. It was Mr. Costello's first voyage with her, "a cruise anybody would give anything to have."

It was also the start of a career with the Coast Guard and the continuation of a life on the waves. Mr. Costello went to sea at 19. "I got seasick first trip out, and I've never been seasick since." He came ashore long enough to take commercial cooking at Cabot College in St. John's, and went back out to cook on offshore oil rigs. Then the Coast Guard called, and he has been with the *Leonard J. Cowley* ever since—"a beautiful, comfortable ship."

In his years as one of the *Cowley's* two chief cooks, Mr. Costello has become expert at catering to the tastes of his crews. There will always be fussy eaters, he explains, and he long ago learned not to take it personally. "At first it bothered me," he says. "But now I just say, 'Boy, your wife must be some delighted you're gone. She sent you out to sea to torment me.'"

The two crews of the *Leonard J. Cowley* work 14-day patrols followed by two weeks off, but the ship's duty can be extended unexpectedly. So Mr. Costello makes sure there's always at least a month's worth of stores aboard when the *Cowley* sails out through the Narrows of St. John's Harbour.

"There have been times when the Captain said, 'Just a sandwich will do, Duncan.' But there's never been a time that we didn't put a meal on the table.

"It's a great life!"

The *day* begins...
La *journée* commence...

Duncan Costello, chef cuisinier
Garde côtière canadienne, Ministère des Pêches et Océans
St. John's, T.-N.

Duncan Costello est « portionnaire » du *FPV Leonard J. Cowley*, un navire de la Garde côtière.

C'est le qualificatif donné aux personnes qui se sont rendues à Vancouver pour ramener le navire à son port d'attache en passant par le canal de Panama. C'était le premier voyage de monsieur Costello sur ce bateau et il affirme que « ce fut une croisière pour laquelle on aurait tout donné. »

C'était aussi le début d'une carrière dans la Garde côtière, en continuité avec une vie passée sur les flots. Monsieur Costello a pris la mer à 19 ans. « J'ai eu le mal de mer lors de mon premier voyage, mais cela ne m'est jamais arrivé depuis. » Il est revenu à terre suffisamment longtemps pour suivre un cours de cuisine commerciale au collège Cabot, à St. John's, puis il est retourné passer 15 ans comme cuisinier sur des plates-formes pétrolières au large des côtes. Un jour, la Garde côtière l'a appelé et, depuis, il fait partie de l'équipage du *Leonard J. Cowley* — « un navire magnifique et confortable. »

Depuis qu'il est l'un des deux chefs de cuisine du *Leonard J. Cowley*, monsieur Costello est passé maître dans l'art de satisfaire les goûts de l'équipage. « Il y en aura toujours qui sont plus difficiles sur la nourriture », dit-il; mais il a appris depuis longtemps à ne pas en faire une affaire personnelle. « Au début, cela me tracassait, avoue-t-il, mais maintenant, je dis tout simplement : "Ta femme doit être assez contente de te voir partir. Elle t'a envoyé en mer pour me tourmenter." »

Les deux équipages du *Leonard J. Cowley* travaillent 14 jours d'affilée en patrouille, puis ils ont congé durant deux semaines. Mais, comme le navire est affecté à la patrouille des pêcheries, un séjour en mer peut se prolonger de façon inattendue. Pour cette raison, monsieur Costello veille à ce qu'il y ait toujours au moins un mois de victuailles en réserve à bord lorsque le navire prend le large après avoir franchi le passage du port de St. John's.

« Il y a eu des moments où le capitaine a dit : "Un sandwich fera l'affaire, Duncan." Mais il n'est jamais arrivé que nous ne mettions pas un repas sur la table.

« C'est une vie fantastique! »

Marie Bélanger, Lawyer

Department of Justice
Montreal, QC

“Contrary to what some might think, stress doesn’t decrease with the years. It grows,” says Marie Bélanger, a tax lawyer with the Department of Justice. “You become more conscious of the implications of legal decisions. It’s stressful to make your case clearly to the court, and to wait for the results. But without the stress, it wouldn’t be as interesting.”

Since 1984, Ms. Bélanger has defended the interests of the Crown in cases involving individual taxpayers. “At first glance, we seem to be the enemy,” she says. “But, in fact, we’re on the side of the taxpayer. The Minister of Revenue collects funds that will be used by various government departments and that, ultimately, serve all citizens.” Ms. Bélanger also pleads the Minister of Revenue’s case against large corporations—an area of law where she is breaking new ground.

“I love to plead a case,” she says. “It’s impossible to explain. It’s something that creates great anxiety, but great joy as well.”

Judges from the Tax Court of Canada often travel across the country, spending a week in a city to hear cases. Tax lawyers, especially those who plead Employment Insurance cases, often go on the road and must present up to five cases a day.

When Ms. Bélanger began her career in the late 1970s, there were few women in the legal profession, and fewer working in tax law.

Throughout her career, Ms. Bélanger has worked with others to promote greater equality for women in the legal system. “I became interested in gender equality because I deeply believe in it.

“It’s something that comes from my heart.”

“It’s a little presumptuous to think we can improve things. But you can’t just sit there and watch people suffer. You have to try to do something.”



Marie Bélanger, avocate

Ministère de la Justice
Montréal, Qc

« Contrairement à ce que certains pensent, le stress ne diminue pas avec les années, il va en s’accroissant », affirme Marie Bélanger, avocate fiscaliste du ministère de la Justice. « Vous devenez plus consciente des conséquences des jugements des tribunaux. C’est stressant de présenter clairement sa cause devant un tribunal et de devoir attendre le jugement. Mais, sans le stress, ça ne serait pas aussi intéressant. »

Depuis 1984, madame Bélanger défend les intérêts de la Couronne dans des causes impliquant des contribuables. « À première vue, nous semblons être l’ennemi, » dit-elle. « Mais, à vrai dire, nous sommes du côté du contribuable. Le ministre du Revenu perçoit des fonds qui seront utilisés par les divers ministères et qui, en définitive, serviront tous les citoyens. » Madame Bélanger plaide aussi la cause du ministre du Revenu contre de grandes sociétés – un domaine du droit où elle innove.

« J’aime plaider une cause, avoue-t-elle. C’est impossible à expliquer. C’est une chose qui suscite une grande angoisse mais qui procure aussi de grandes joies. »

Les juges de la Cour canadienne de l’impôt se déplacent souvent au pays, passant une semaine dans une ville pour y entendre diverses affaires. Les avocats fiscalistes, notamment ceux qui traitent les

dossiers d’assurance-emploi, doivent aussi prendre la route et plaider jusqu’à cinq causes par jour.

Lorsque madame Bélanger a débuté sa carrière à la fin des années 1970, il y avait peu de femmes dans la profession juridique, et encore moins en droit fiscal. Tout au long de sa carrière, madame Bélanger a travaillé avec d’autres à promouvoir une plus grande égalité pour les femmes dans le système judiciaire. « J’ai commencé à m’intéresser à la question de légalité des sexes parce que je crois profondément en cette cause.

« Cela m’est venu naturellement.

« C’est un peu présomptueux de penser que l’on peut améliorer les choses. Mais on ne peut se contenter de rester sans rien dire à regarder les gens souffrir. Il faut essayer de faire quelque chose. »

Darlene Hintz, Donna Fry, Agnes Bennett, Deb Dean, Geraldine Mitchell

Detachment Clerks, Royal Canadian Mounted Police
Regina, SK

From their phones and computer terminals at Regina's F Division, Agnes Bennett, Deb Dean, Donna Fry, Darlene Hintz and Geraldine Mitchell see a much larger slice of life than most of us ever get—or in most cases would want—to see.

Acting as the emergency service for the rural and semi-rural areas around the city, they field calls for every possible police occasion. "It ranges from, 'What's the weather like in Banff?' to, 'My son's committed suicide,'" says Ms. Fry.

They talk about callers who threaten to commit suicide if they're put on hold. Of strong RCMP members reduced to tears by the aftermath of horrific car accidents. Of caring for children brought to the station by officers dealing with domestic abuse. And of the heart-wrenching experience of taking calls from relatives of accident victims.

"I spent a half-hour talking a woman out of hysterics," Ms. Hintz recalls, "knowing that her 12-year-old son and husband were dead. All I could do was calm her down, and then dispatch an officer to give her the news."

Then there's the lighter side, the weird and crazy calls that come in from people across North America who are drawn by the romantic Mountie image. The women get calls from people who believe the RCMP is the repository of all knowledge relating to the Great White North—like the man in New York City who had adopted a wolf cub and wanted to know what to feed it.

It can be crazy, hectic, sometimes depressing and occasionally very strange, and the five women say they wouldn't trade their jobs for any other. As they talk—often finishing each other's sentences—they can't help but show their camaraderie, their warmth and their commitment. They love being part of a great tradition, they say. And they love doing work that matters.

Darlene Hintz, Donna Fry, Agnes Bennett, Deb Dean, Geraldine Mitchell

Commis du détachement, Gendarmerie royale du Canada
Regina, Sask.

De leurs téléphones et de leurs terminaux d'ordinateur, à la Division F de Regina, Agnes Bennett, Deb Dean, Donna Fry, Darlene Hintz et Geraldine Mitchell ont une fenêtre d'observation sur la vie beaucoup plus large que celle que la plupart d'entre nous n'aurons jamais ou, pour la majorité, ne souhaiteraient jamais avoir.

Responsables du service d'urgence pour les régions rurales et semi-rurales entourant la ville, elles reçoivent des appels pour toutes les formes possibles d'intervention policière. « Cela va de : "Quel temps fait-il à Banff?" à "Mon fils s'est enlevé la vie" », de dire madame Fry.

Elles parlent des personnes qui appellent en menaçant de se suicider si on les met en attente, de costauds agents de la GRC fondant en larmes après d'horribles accidents de voiture; d'avoir à prendre soin des enfants amenés au poste par des agents traitant de cas d'abus familiaux; et de l'expérience déchirante d'avoir à répondre à des appels de parents de victimes d'accident.

« J'ai passé une demi-heure à tenter de calmer une femme en pleine crise d'hystérie, se rappelle madame Hintz, sachant très bien que son fils de 12 ans et son mari étaient décédés. Tout ce que je pouvais faire était de la calmer, pour ensuite envoyer un agent lui annoncer la triste nouvelle. »

Mais il y a le côté plus léger, les appels saugrenus reçus d'un peu partout en Amérique du Nord de gens séduits par l'image romantique de la Police montée. Elles prennent des appels de personnes qui croient que la GRC est dépositaire de toute la connaissance accumulée sur le Grand Nord, comme cet homme de New York qui avait adopté un jeune loup et qui voulait savoir comment le nourrir.

Ce travail peut être dingue, trépidant, parfois déprimant et, à l'occasion, très étrange. Les cinq femmes affirment qu'elles n'échangeraient leur emploi pour aucun autre. À les entendre parler – souvent terminant la phrase amorcée par une autre – elles ne peuvent s'empêcher de montrer leur camaraderie, leur cordialité et leur engagement. Elles aiment faire partie de cette grande tradition, disent-elles. Et elles aiment faire un travail qui compte vraiment.



Tracey Vansickle, Foreign Service Officer

Citizenship and Immigration Canada

Brazda Refugee Camp, Skopje, Macedonia

"You have to be people-oriented to do this job, to get people to tell you their stories. If you can't get along with people, you can't do this job."

After starting at 7 a.m., Tracey Vansickle is off work early today; it's only 8 p.m. A month ago, she and the other immigration officers were starting at 7 in the morning and not finishing until 11 or 12 at night. Despite the long days, she is full of energy as she talks about her work with refugees at Brazda, the largest refugee camp in Macedonia. The camp normally holds about 30,000 refugees from war-torn Kosovo. With evacuations to Canada and other countries, the camp's population has dropped to about 20,000.



Life in the camp is less difficult now, with running water, some electricity and excellent rations for the families there. Ms. Vansickle and her colleagues are interviewing people referred by the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). "These are the people the UNHCR wants to be treated as priorities. They worked with community leaders to identify the people who are most vulnerable and asked if Canada would be willing to take them. And the answer, of course, was 'Yes.'"

The camp is a temporary home to people with a variety of backgrounds and experiences. Ms. Vansickle tells of a mother who was on the road with her baby for a year. The baby, now 18 months old, still can eat only baby food because proper nutrition was not available. Also in the camp is a doctor who wants to come to Canada. "We were very honest with him and said, 'It will be difficult for you to practise in Canada; you will have to redo all your tests.' And he said to me, 'I'm choosing Canada for my children.'"

The evacuation of 5,000 Kosovars to Canada has been a success because of the efforts of hundreds of public servants and military personnel in Canada and abroad, working with a wide range of partners. Ms. Vansickle is proud of how Canada has responded to the refugee crisis in Kosovo. "This is an opportunity to go in and help people, to do something that's good."



Tracey Vansickle, agente du

service extérieur

Citoyenneté et Immigration Canada

Camp de réfugiés Brazda, Skopje, Macédoine

« Il faut aimer les gens pour faire ce travail, pour les amener à vous raconter leur histoire. Si vous ne vous entendez pas avec les gens, vous ne pouvez pas faire ce travail. »

Après avoir commencé sa journée de travail à 7 h, Tracey Vansickle termine tôt aujourd'hui : il n'est que 20 h. Il y a un mois, elle et les autres agents de l'immigration commençaient à 7 h mais ne finissaient que vers 23 h ou minuit. En dépit des longues journées, elle rayonne d'énergie en parlant de son travail auprès des réfugiés de Brazda, le plus important camp de réfugiés en Macédoine. Le camp peut normalement accueillir environ 30 000 réfugiés provenant du Kosovo, déchiré par la guerre. Depuis que l'on a commencé à évacuer des réfugiés vers le Canada et d'autres pays, la population du camp est tombée à environ 20 000 personnes.

La vie au camp est moins difficile maintenant : il y a de l'eau courante, un peu d'électricité et de très bonnes rations pour les familles qui y vivent. Madame Vansickle et ses collègues interrogent les personnes qui leur sont envoyées par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCNUR). « Ce sont les personnes que le HCNUR voudrait voir traitées en priorité. Celui-ci travaille avec les leaders de la collectivité à identifier les personnes les plus vulnérables et il a demandé au Canada s'il était disposé à les accueillir. Bien sûr, la réponse a été : "Oui!" »

Le camp sert de demeure temporaire à des gens qui ont des antécédents et des expériences très variés. Madame Vansickle raconte le cas d'une mère qui a passé un an sur la route avec son bébé. Maintenant âgé de 18 mois, l'enfant ne peut encore manger que des aliments pour bébé parce qu'il n'a pas eu accès à une nourriture appropriée. Un médecin qui souhaite venir au Canada vit également au camp. « Nous avons été très honnêtes avec lui en lui disant : "Il vous sera difficile de pratiquer au Canada; vous devrez refaire tous vos examens." Et il a répondu : "J'ai choisi le Canada pour mes enfants." »

L'évacuation de 5 000 Kosovars au Canada a été un succès grâce aux efforts de centaines de fonctionnaires et de militaires au Canada et à l'étranger travaillant en collaboration avec de nombreux partenaires. Madame Vansickle est fière de la façon dont le Canada a réagi à la crise des réfugiés du Kosovo. « C'est l'occasion d'aller aider les gens, de servir une bonne cause. »

Richard Walker, Test Pilot

Transport Canada
National Capital Region

"The thing I love about this job is that it's the perfect blend," says test pilot Richard Walker. "I fly, but not so much that it becomes humdrum. I use my engineering degree, working with the flight-test engineers. I do office work. And I travel, but not too much."

"Not bad for a farm kid from Elkhorn, Manitoba."

As a test pilot for Transport Canada, Mr. Walker evaluates many of the latest aircraft. His latest project is a new 78-seat Dash-8/400, which he describes enthusiastically as "a turboprop that likes to go." Among the other planes he has tested are the hugely successful Regional Jet and the new Global Express, a long-range business jet Walker calls "the best handling plane I have ever flown."

That's saying something, considering how long Mr. Walker has been flying. Growing up on the family farm, he says, he never considered a career as a pilot. At the University of Manitoba, he joined the Air Force when he discovered they'd cover all his expenses, give him a summer job, and teach him to fly. He graduated into the cockpit of a Voodoo interceptor, flying for NORAD. In 1977, looking for a new challenge, he applied for the Air Force's test pilot program. To his delight, he was shipped off to the United States Air Force test pilot school at the legendary Edwards Air Force Base in the high California desert—the setting for the book and film *The Right Stuff*—where Chuck Yeager broke the sound barrier in the late '40s, and where some of the Mercury astronauts got their jet experience. He describes his time at Edwards as the most exciting and toughest year of his life.

"Test flying," he says, "is high precision and high discipline. It's very detailed. You pay attention to all the little things." Today, as a Transport Canada certification test pilot, he adds, the flying is as interesting as ever. "I've never flown an airplane I didn't enjoy." Since joining the department in 1986, he has flown more than 60 different aircraft produced in Canada or imported into the country. As part of the Flight Test Division of Aircraft Certification, the test pilots and flight-test engineers get to handle everything from 747s to balloons and gliders.

When he gets the planes, Mr. Walker says, all the "high-risk flying" has been done by company test pilots. What he's looking for is whether the aircraft meets government regulations, and how pilot friendly it is. "What fascinates me," he says, "is the human factor. The interaction between a human being and a machine in a very unforgiving environment."

Richard Walker, pilote d'essai

Transports Canada
Région de la capitale nationale

« La chose que j'aime à propos de ce travail c'est qu'il m'offre un mélange parfait », affirme le pilote d'essai Richard Walker. « Je vole, mais pas au point où cela devient une routine. Je me sers de ma formation en génie en travaillant avec les ingénieurs responsables des essais en vol. Je fais du travail de bureau et, enfin, je voyage, mais pas trop.

« Pas trop mal pour quelqu'un qui a été élevé sur une ferme à Elkhorn, au Manitoba. »

À titre de pilote d'essai de Transports Canada, monsieur Walker est appelé à évaluer plusieurs des aéronefs les plus récents. Son dernier mandat est un nouvel appareil Dash-8/400 de 78 sièges, qu'il décrit avec enthousiasme comme « un turbopropulseur qui a de l'allant. » Parmi les autres avions qu'il a testés, il y a le jet régional, qui connaît



Margo Longwell, Director

Office of the Auditor General
National Capital Region

Margo Longwell believes in balance. As a senior member of the Auditor General's office and someone who works all year to report on the annual financial statements of the government, that sense of balance is critical to her success on the job. She works hard to ensure that all Canadians know what the government has done with their tax dollars. But balance means that she is available to her family on a daily basis. She shares her professional expertise by being actively involved with the Canadian Institute of Chartered Accountants. Ms. Longwell's department has honoured her for the excellence she brings to her work. Her colleagues agree that she has a way of developing skills and unleashing enthusiasm in others. She says it's a simple matter of recognizing the good work around her.

"People across government work hard and try to do their best."

Margo Longwell, directrice

Bureau du vérificateur général
Région de la capitale nationale

Margo Longwell croit à l'équilibre. Dans son poste de cadre au Bureau du vérificateur général, où elle travaille à longueur d'année à faire rapport sur les états financiers du gouvernement, ce sens de l'équilibre est un élément clé de sa réussite professionnelle. Elle ne ménage aucun effort pour que les Canadiens sachent comment le gouvernement a dépensé leurs impôts. Mais l'équilibre signifie qu'elle est disponible quotidiennement pour les membres de sa famille. Elle partage ses connaissances professionnelles en étant un membre actif de l'Institut canadien des comptables agréés. Le bureau qui l'emploie l'a honorée pour l'excellence dont elle fait preuve dans son travail. Ses collègues s'entendent pour dire que Margo a cette qualité de développer les compétences et de susciter l'enthousiasme chez les autres. Selon elle, il s'agit simplement de reconnaître le bon travail qui se fait autour d'elle.

Les gens au gouvernement travaillent fort et tentent de faire de leur mieux.

un succès fulgurant, et le nouveau Global Express, un jet d'affaires à long rayon d'action que monsieur Walker décrit comme étant « l'avion ayant la meilleure tenue parmi tous ceux que j'ai pilotés. »

Cela en dit long, si l'on considère l'expérience acquise par monsieur Walker en vol. À l'époque où il vivait sur la ferme familiale, il n'a jamais pensé faire carrière comme pilote. À l'Université du Manitoba, il est entré dans l'Armée de l'air lorsqu'il a appris que toutes ses dépenses seraient payées, qu'il aurait un emploi d'été et qu'on lui apprendrait à piloter. Il a obtenu son permis de pilote aux commandes d'un intercepteur Voodoo et il a volé pour NORAD. En 1977, à la recherche d'un nouveau défi, il a posé sa candidature au programme des pilotes d'essai de l'Armée de l'air. À sa grande joie, il a été envoyé à l'école des pilotes d'essai de l'Armée de l'air des États-Unis, à la légendaire base aérienne d'Edwards, sur le plateau désertique de la Californie – le théâtre du roman et du film *The Right Stuff* – où Chuck Yeager a franchi le mur du son à la fin des années 1940, et où certains astronautes du programme Mercury ont appris à piloter des avions à réaction. L'année passée à Edwards a été la plus fascinante et la plus exigeante de sa vie.

« Être pilote d'essai est un travail de haute précision qui demande une grande discipline. C'est très minutieux. Vous devez prêter attention à tous les détails. » Aujourd'hui, son travail de pilote chargé des essais d'homologation à Transports Canada est toujours aussi intéressant. « Je n'ai jamais piloté un avion que je n'ai pas aimé. » Depuis qu'il est entré au ministère en 1986, il a piloté plus de 60 aéronefs différents, fabriqués au Canada ou importés. À la section des essais en vol du programme d'homologation des aéronefs, les pilotes et les ingénieurs chargés des essais en vol sont appelés à manœuvrer toutes sortes d'appareils, des 747 aux ballons et aux planeurs.

Lorsqu'il prend livraison d'un avion, monsieur Walker précise que les « vols à risque élevé » ont déjà été effectués par les pilotes d'essai des constructeurs. Son travail consiste à s'assurer que l'aéronef est conforme à la réglementation gouvernementale et à voir dans quelle mesure il est facile à piloter. « Ce qui me fascine, dit-il, c'est le facteur humain. L'interaction entre une personne et une machine dans un environnement très rigoureux. »



Gord Matheos, Client Service Officer

Western Economic Diversification
Saskatoon, SK

Ask Gord Matheos what he loves about his job and he pauses for a few moments, because he doesn't know where to start.

As Client Service Officer for Western Economic Diversification, he travels around his hometown of Saskatoon and throughout northern Saskatchewan, bringing people together to make dreams come true. He helps entrepreneurs find financing. He helps aspiring business people construct business plans. He'll even help people do the research and find the resources they need to get started in business.

Mr. Matheos's first love and a priority for his department are two programs that help graduates right out of college and university get a start in life—First Jobs in Science and Technology and the International Trade Personnel Program. Under these programs, the federal government gives employers financial help to hire young people for entry-level positions. Employers are enthusiastic because they can hire and train young people at low cost, quickly, and with

a minimum of red tape. New graduates are encouraged by the program because it gets them work in their chosen fields. And Mr. Matheos is proud of it because he knows he's doing some good and making a difference in the city and province he loves.

The best thing, Mr. Matheos says, is that his two teenage sons see him come home at night invigorated and enthusiastic about working for a living.

"It makes me feel good that they see me and they know working doesn't have to be humdrum," he says. "It's nice that they see me go to work, and know I really enjoy what I do."

Gord Matheos, agent du service à la clientèle

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Saskatoon, Sask.

Lorsqu'on demande à Gord Matheos ce qu'il aime dans son travail, il s'arrête quelques instants parce qu'il ne sait pas par quoi commencer.

À titre d'agent du service à la clientèle, à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, il se déplace dans la région de sa ville natale, Saskatoon, et dans le nord de la Saskatchewan, pour réunir des gens et les aider à réaliser leurs rêves. Il aide des entrepreneurs à trouver du financement. Il aide de futurs gens d'affaires à élaborer leur plan d'entreprise. Il aide même des personnes à faire les recherches et à trouver les ressources nécessaires pour se lancer en affaires.

Mais le premier amour de monsieur Matheos – et la priorité de son ministère – sont deux programmes qui aident les jeunes sortant des collèges et des universités à démarrer dans la vie : Premiers emplois en sciences et en technologie, et Emploi en commerce international. Dans le cadre de ces programmes, le gouvernement fédéral verse à l'employeur une aide financière pour qu'il embauche des jeunes dans des postes de premier niveau. Les employeurs ont bien réagi parce qu'ils peuvent ainsi recruter et former des jeunes à coût modique, rapidement et avec un minimum de formalités. Les nouveaux diplômés sont encouragés parce que ces programmes leur permettent de travailler dans la discipline qu'ils ont choisie. Et Gord Matheos est fier d'y être associé parce qu'il sait qu'il fait des heureux et qu'il aide la ville et la province qu'il aime.

Mais la meilleure chose, de dire monsieur Matheos, est que ses deux adolescents le voient revenir à la maison le soir satisfait et enthousiaste de pouvoir ainsi gagner sa vie.

« Je suis content qu'ils puissent constater que le travail n'est pas nécessairement monotone », dit-il. « C'est une bonne chose qu'ils me voient aller au travail en sachant que j'aime vraiment ce que je fais. »



Jean Cote, Tenant Services Officer

Public Works and Government Services Canada
Edmonton, AB

There's no question Canada Place is the perfect federal government headquarters for the sprawling capital of Big Sky Country. Like Edmonton itself, the building is new, spacious, flamboyant, shiny, bright and beautiful.

"We're very proud of this building," Jean Cote says. "And we do our best to keep the standards up."

With its 100-metre high skylights, fountains, plants and huge, gleaming lobby, the brown brick and bronzed glass building is a modern architectural treasure, combining the majesty of a cathedral with the cool airiness of the Prairies. On a once-blighted piece of prime real estate along lower Jasper Avenue, Canada Place sits across the street from the Shaw Conference Centre and commands a magnificent view of the North Saskatchewan River Valley. Its 72,000 square metres house 3,000 employees of the Public Service of Canada. The building is so immense that it takes a month to clean all the windows, and two weeks just to dust all the plants.

Jean Cote, agente des services aux locataires

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Edmonton, Alb.

Il ne fait aucun doute que Place du Canada est le siège social idéal pour le gouvernement fédéral dans cette capitale en pleine expansion. Comme Edmonton elle-même, le bâtiment est à la fois récent, spacieux, flamboyant, rutilant, ensoleillé et magnifique.

« Nous sommes très fiers de cet édifice, dit Jean Cote, et nous faisons de notre mieux pour le maintenir en parfaite état. »

Avec sa verrière perchée à plus de 100 mètres, ses fontaines, ses plantes et son immense hall d'entrée étincelant, le bâtiment de brique marron et de verre bronze est un trésor d'architecture moderne, alliant la majesté d'une cathédrale à la pureté aérienne des Prairies. Construit sur une parcelle de terrain stratégique autrefois à l'abandon, dans la partie inférieure de l'avenue Jasper, Place du Canada fait face au Centre des conférences Shaw et offre une vue grandiose de la vallée de la rivière Saskatchewan Nord. Ses 72 000 mètres carrés abritent 3 000 employés de la fonction publique du Canada. Le bâtiment est si grand qu'il faut compter un mois pour nettoyer toutes les fenêtres et deux semaines uniquement pour dépoussiérer les plantes.

Le travail de madame Cote consiste à veiller à ce que « tout baigne dans l'huile » dans l'édifice d'une dizaine d'années — allant du remplacement des tuiles du plafond, aux retouches de peinture, à l'embauche du personnel de sécurité et à la location de peintures de l'Edmonton Art Gallery.

Au cours d'une journée typique, madame Cote règle des questions avec des occupants, aide à organiser des événements publics qui ont lieu à Place du Canada et représente les services à la clientèle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Elle a aidé à

Ms. Cote's job is to help ensure that "everything moves smoothly" in the 10-year-old building—from replacing ceiling tiles and touching up paint, to hiring security and renting paintings from the Edmonton Art Gallery.

A typical day for Ms. Cote involves dealing with tenant issues, helping with public events hosted at Canada Place and representing client services for Public Works and Government Services Canada. She helped coordinate the Canada Place Conference Centre project from concept to final opening in April 1999. The Conference Centre contains 27 boardrooms, most of which are available to the myriad federal departments housed in the building.

The job is demanding—and Ms. Cote says that's what she loves about it.

"I enjoy the contact. I enjoy the challenge. I like dealing with the variety of personalities among the 3,000 Public Service employees who work here."

coordonner le projet de Centre des conférences de Place du Canada, de la conception à l'inauguration en avril 1999. Le Centre compte 27 salles de réunion, dont la plupart sont à la disposition de la myriade de ministères fédéraux qui logent dans l'édifice.

Le travail est exigeant et madame Cote affirme que c'est ce qu'elle aime du poste qu'elle occupe.

« J'apprécie les contacts, les défis. J'aime avoir à traiter avec les personnalités diverses que l'on retrouve parmi les 3 000 employés de la fonction publique qui travaillent ici. »





Chip Weseloh, Wildlife Biologist

Canadian Wildlife Service,
Environment Canada
Toronto, ON

Shrill cries of thousands of white-uniformed herring gulls pierce the cool air early in the morning on Leslie Spit. Canada geese passing low over Lake Ontario toward Toronto's open SkyDome supply the bass notes to this cacophony. Silent cormorants perch in leafless trees by their nests, like tower guards. The lone man in a green jacket in the midst of the gulls' compound is Chip Weseloh. He is in his element.

Dr. Weseloh got a Ph.D. studying gulls in garbage dumps 25 years ago. Since then, he has been monitoring the health of water birds around the Great Lakes. He likes the results. When he began the job, there were just a few hundred pairs of cormorants on all the Great Lakes. Now there are thousands throughout the Lakes. "Once the dumping of toxic chemicals was cut off, Mother Nature responded quite quickly," Dr. Weseloh says.

"I'm not an environmental activist. I prefer to look on the positive side, and things have been improving steadily."

Dr. Weseloh feels a responsibility to get the message out that the Lakes are cleaner than they used to be. "It escapes me that people are ignorant of that fact. The eggs are hatching, the young are flying off and there is more food for them to eat."

More subtle impacts now need to be investigated. Current regulations cannot rid the Lakes of contaminated sediments still poisoning fish and wildlife habitats. "Gulls normally breed for ten to fifteen years, the chemicals may reduce that." And it has been suggested that healthier birds from clean colonies in Canada may be moving into more polluted territory in the United States where birds may still be dying.

Dr. Weseloh knows there are many tedious days ahead filling out requisitions and applications so he can spend more time in his canoe. "Outside doing things, that's a fun day."

Chip Weseloh, biologiste de la faune

Service canadien de la faune, Environnement Canada

Toronto, Ont.

Les cris de milliers de goélands en uniforme blanc transpercent l'air frais du petit matin sur Leslie Spit. Les bernaches du Canada, survolant à basse altitude le lac Ontario en direction du SkyDome de Toronto, grand ouvert, viennent ajouter le registre des graves à cette cacophonie. Des cormorans silencieux, perchés sur des arbres encore dénudés, semblent monter la garde près de leur nid. L'homme seul portant une veste verte que l'on aperçoit au milieu des goélands est Chip Weseloh. Il est dans son élément.

Monsieur Weseloh a obtenu son doctorat après avoir étudié les goélands dans les dépotoirs il y a 25 ans. Depuis, il suit l'évolution de la santé des oiseaux aquatiques autour des Grands Lacs, et les résultats qu'il obtient le réjouissent. Lorsqu'il a commencé son travail, il n'y avait que quelques centaines de couples de cormorans sur tout le territoire des Grands Lacs. Aujourd'hui, il y en a des centaines sur la plupart des îles. « Lorsqu'on a cessé de déverser des produits chimiques toxiques, mère nature a réagi assez rapidement », dit monsieur Weseloh.

« Je ne suis pas un écologiste engagé. Je préfère voir le côté positif des choses, et celles-ci se sont améliorées année après année. »

Monsieur Weseloh croit qu'il a la responsabilité de sensibiliser les gens au fait que les Grands Lacs sont plus propres que par le passé. « Je ne comprends pas que les gens ignorent ce fait. Les œufs éclosent, les oiselets prennent leur envol et ils ont plus de nourriture à consommer. »

Les effets plus subtils doivent maintenant être étudiés. La réglementation ne peut faire disparaître les sédiments contaminés qui gisent dans les Grands Lacs et qui empoisonnent toujours l'habitat des poissons et de la faune. « Habituellement, les goélands se reproduisent durant 10 à 15 ans; si se pourrait que les produits chimiques abrègent cette période. » Et l'on soupçonne que des oiseaux plus vigoureux provenant de colonies plus salubres au Canada émigrent vers des territoires plus pollués aux États-Unis où les oiseaux continuent de mourir.

Monsieur Weseloh sait qu'il devra consacrer de nombreuses journées à remplir des demandes et des requêtes afin de pouvoir éventuellement passer plus de temps dans son canot. « Être à l'extérieur pour faire des choses, ça c'est une journée agréable. »

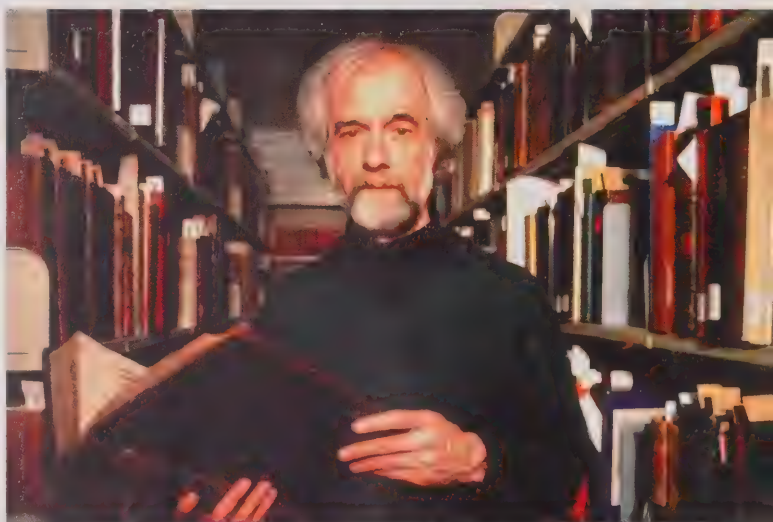
Michel Brisebois, Rare Book Curator

National Library of Canada

National Capital Region

“Building the best collection at the best cost motivates me.”

Michel Brisebois has a goal: to collect a copy of every Canadian book printed before Confederation. So far, the collection of books, pamphlets and broadsides is somewhere between 80,000 and 100,000. Mr. Brisebois is in charge of the rare book collection at the National Library of Canada. A collector at heart, he's been dealing with books for more than a quarter of a century. Mr. Brisebois says the rare book world is a small one; he communicates with dealers in Canada, the United States, England and France. When he does come across a unique and rare find to add to Canada's collection, he hears bells. “The louder the bells are ringing, the better the piece,” he says. Apart from searching for rare books, Mr. Brisebois enjoys sharing his knowledge with the public, researchers, historical societies and other libraries. According to Mr. Brisebois, even people who aren't likely to access the rare book collection should feel part of a heritage that belongs to them.



Michel Brisebois, conservateur, Collection des livres rares

Bibliothèque nationale du Canada

Région de la capitale nationale

« Constituer la meilleure collection au meilleur coût, c'est ce qui me motive. »

Michel Brisebois a un objectif : collectionner un exemplaire de tous les livres canadiens imprimés avant la Confédération. Jusqu'ici, la collection d'ouvrages, de dépliants et d'affiches atteint entre 80 000 et 100 000 pièces. Monsieur Brisebois est responsable de la collection des livres rares à la Bibliothèque nationale du Canada. Collectionneur dans l'âme, il s'occupe de livres depuis plus d'un quart de siècle. Monsieur Brisebois affirme que le monde des livres rares est une petite communauté : il est en contact avec des négociants du Canada, des États-Unis, d'Angleterre et de France. Lorsqu'il déniché un ouvrage unique qu'il veut ajouter à la collection du Canada, il entend sonner des cloches. « Plus les cloches sonnent fort, plus l'ouvrage est précieux », dit-il. Outre la recherche de livres rares, monsieur Brisebois aime partager ses connaissances avec le public, des chercheurs, des sociétés historiques et d'autres bibliothèques. Selon lui, même les gens qui ont peu de chance de consulter la collection de livres rares devraient avoir le sentiment que c'est une partie du patrimoine qui leur appartient.

Maurice Mallet, Senior Advisor, Shellfish

Department of Fisheries and Oceans
Moncton, NB

Like a boat passing through swirling eddies, Maurice Mallet is pulled in many directions at once. An employee of the Department of Fisheries and Oceans for the past 26 years, Mr. Mallet navigates the often volatile waters of the Atlantic fishing industry. He has to balance the interests of various provinces, different types of fishers and the need to conserve the stock of shellfish such as lobster, crab and shrimp.

"I'm the link, the moderator, who tries to explain our decisions," he says. "If you divide fish equally, no one is happy. If you divide them another way, that doesn't satisfy anyone either. We're often the target of criticism."

As someone who grew up in Shippigan—the heart of New Brunswick's fishing industry—Mr. Mallet understands his clients' needs and expectations. "Fishing is the heart of how these people live," he says. "They have seasonal work. If the season is shortened by only a few weeks, it can decrease their revenue and make a huge difference in their ability to qualify for Employment Insurance. The decisions we make are vital for these people."

When he is in consultations with the players in the industry, Mr. Mallet draws on 15 years of experience as a volunteer hockey and ringette coach. At times a diplomat, at times a referee, Mr. Mallet believes in teamwork, integrity, communication, and the importance of learning to win and learning to lose. "If you've done your job well, you shouldn't be afraid to present the results," he says.

To offset his often stressful work life, Mr. Mallet likes to laugh. "You have to have fun. I think people take their work too seriously. Sometimes they take themselves too seriously. You have to be positive. It takes time to cultivate this, but it can be done. It can be done."



Maurice Mallet, conseiller principal, crustacés et coquillages

Ministère des Pêches et Océans
Moncton, N.-B.

Comme un bateau traversant des remous tourbillonnants, Maurice Mallet est sollicité de toutes parts. Employé du ministère des Pêches et Océans depuis 26 ans, monsieur Mallet navigue dans les eaux souvent imprévisibles de l'industrie de la pêche dans la région de l'Atlantique. Il doit tenir compte des intérêts des diverses provinces, des différents groupes de pêcheurs et de la nécessité de préserver les stocks de crustacés tels que le homard, le crabe et la crevette. « Je suis le lien, le modérateur, celui qui tente d'expliquer nos décisions », dit-il. « Si vous répartissez le poisson également, personne n'est content. Si vous le répartissez d'une autre façon, personne n'est satisfait non plus. Nous sommes souvent la cible de critiques. »

Ayant grandi à Shippigan – le cœur de l'industrie de la pêche du Nouveau-Brunswick – monsieur Mallet comprend les besoins et les attentes de ses clients. « La pêche est au centre de la vie de ces gens », précise-t-il. « Ils ont un travail saisonnier. Si la saison est abrégée de seulement quelques semaines, cela peut réduire leur revenu et avoir un impact énorme sur leur admissibilité à l'assurance-emploi. Les décisions que nous prenons ont une importance vitale pour eux. »

Lorsqu'il consulte les intervenants de l'industrie, monsieur Mallet puise dans l'expérience qu'il a acquise depuis 15 ans comme entraîneur bénévole d'équipes de hockey et de ringuette. Parfois diplomate, parfois arbitre, monsieur Mallet croit au travail d'équipe, à l'intégrité, à la communication et à l'importance d'apprendre à gagner et d'apprendre à perdre. « Si vous avez bien fait votre travail, vous ne devriez pas craindre d'en présenter les résultats », affirme-t-il.

Pour faire contrepoids à sa vie professionnelle souvent stressante, monsieur Mallet aime rire. « Il est important d'avoir du plaisir. Je pense que les gens prennent leur travail trop au sérieux. Parfois, ils se prennent eux-mêmes trop au sérieux. Il faut être positif. Il faut du temps pour cultiver cela, mais la chose est possible. On peut y arriver. »



One of the paradoxes of the Public Service is that the better it does its job, the more invisible it is, and sometimes the more it is taken for granted.

People don't join the Public Service of Canada to get rich or to become famous. They quietly work away at making the country a better place.

—Michael Wernick, public servant

L'un des paradoxes de la fonction publique est que mieux elle fait son travail, moins elle est visible et, parfois, plus on la tient pour acquise.

Les gens n'entrent pas dans la fonction publique pour s'enrichir ni pour devenir populaires. Ils travaillent dans l'ombre pour faire de ce pays un lieu où il fait bon vivre.

—Michael Wernick, fonctionnaire

*I have been away a long long time
My memories of the people they are my treasures
Old fathers fixing snowshoes
Old mothers working by the fire
Young dark eyes bright and beautiful
They are the jewels that glisten in the woods
I want to talk but I have been away so long*

—From *My Native Voice*, by Bernadette Norwegian

*J'ai été partie très longtemps
Les souvenirs que je garde des gens sont mes trésors
Des grands-pères chaussant leurs raquettes
Des grands-mères travaillant près du feu
De jeunes yeux foncés, brillants et magnifiques
Ce sont les bijoux qui chatoient dans les bois
Je veux parler mais j'ai été absente si longtemps*

— Extrait de *My Native Voice*, de Bernadette Norwegian
[traduction]



Bernadette Norwegian, Intergovernmental Affairs Specialist

Department of Indian Affairs and Northern Development
Yellowknife, NT

Bernadette Norwegian knows you can't change history, but she's doing her best to help fix it.

"The processes we're involved with today," she says, "are our opportunity to revisit and correct the wrongs of the past. It's a chance for First Nations and government to sit down and settle outstanding treaty obligations."

A Dene woman, Ms. Norwegian is an Intergovernmental Affairs Specialist with the Department of Indian Affairs and Northern Development. She deals with the territorial government and various First Nations to help settle land claims in the Northwest Territories. Her role and that of her First Nations colleagues in the Aboriginal Affairs Directorate, she says, is to bridge the differences between parties, to provide political, social, emotional and maybe even spiritual insight to the discussions. "I like to believe our insights provide governments with additional information that is used to assist in policy development that takes into account the aspirations of First Nations," she says.

"For the first six years of my life, I lived on the trap lines in a tent. We ate berries, rabbits ... whatever the land provided. Then I was in a residential school for 13 years, and the worst thing was that I

could look out the window and see my home, but I couldn't go out. We were only allowed to go out when the nuns said we could."

Ms. Norwegian left the residential school, and went on to work in jobs ranging from RCMP matron to Claims Policy Advisor for the Northwest Territories government, to a stint with Circumpolar and Scientific Affairs in Ottawa in 1989. After six years in the National Capital, she gave in to "an incredible urge to return to the North."

She also has a huge drive to communicate—she paints, writes poetry and contributed many of the song lyrics on the debut CD by her folk-singer sister, Bertha. She has been published in the *Globe and Mail*, and one of her art works hung in the collection of the late Mme Jeanne Sauvé.

"Education and communication," she says, "truly are the keys to acceptance and respect. Acceptance of what has been negotiated. Respect for the cultures that must learn to co-exist."

Bernadette Norwegian, spécialiste des affaires intergouvernementales

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Yellowknife, T. N.-O.

Bernadette Norwegian sait qu'elle ne peut changer l'histoire, mais elle fait de son mieux pour aider à la réparer.

« Les processus auxquels nous participons de nos jours, dit-elle, nous fournissent l'occasion de revoir et de corriger les erreurs du passé. C'est une chance qui s'offre aux Premières nations et au gouvernement de s'asseoir et de régler les obligations issues de traités. »

D'origine dénée, madame Norwegian est spécialiste des affaires intergouvernementales au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Elle traite avec le gouvernement territorial et diverses Premières nations pour aider au règlement des revendications territoriales dans les Territoires du Nord-Ouest. Son rôle et celui de ses collègues des Premières nations de la Direction des affaires autochtones, dit-elle, est de rapprocher les parties, de faire intervenir une vision politique, sociale, émotive et peut-être même spirituelle dans les discussions. « J'aime penser que nos avis fournissent au gouvernement de l'information supplémentaire qui aide à l'élaboration des politiques en tenant compte des aspirations des Premières nations », ajoute-t-elle.

« Au cours des six premières années de ma vie, j'ai vécu dans une tente sur des sentiers de piégeage. Nous mangions des baies, des lièvres... tout ce que la terre nous apportait. Puis, j'ai vécu dans un pensionnat pendant 13 ans, et la pire chose pour moi était que je pouvais regarder par la fenêtre et voir ma maison, mais je ne pouvais sortir. Nous ne pouvions sortir que lorsque les sœurs le permettaient. »

Madame Norwegian a quitté le pensionnat et elle a travaillé dans divers postes, allant de matrone à la GRC à conseillère en politiques pour les questions de revendications au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, à une affectation aux Affaires circumpolaires et scientifiques, à Ottawa, en 1989. Après six années passées dans la capitale nationale, elle a cédé à une « envie irrésistible de retourner dans le Nord. »

Elle est aussi animée d'une grande passion de communiquer – elle peint, elle écrit de la poésie et elle a composé les paroles de quelques chansons figurant sur le premier CD de sa sœur Bertha, qui est chanteuse de folklore. Elle a été publiée dans le *Globe and Mail* et l'une de ses œuvres faisait partie de la collection de la regrettée madame Jeanne Sauvé.

« L'éducation et la communication sont les véritables clés de l'acceptation et du respect », dit-elle. « L'acceptation de ce qui a été négocié. Le respect des cultures qui doivent apprendre à coexister. »





Felicitas Katepa-Mupondwa, Research Scientist

Agriculture and Agri-Food Canada
Saskatoon, SK

In a small greenhouse in a building in the middle of the University of Saskatchewan campus, Dr. Felicitas Katepa-Mupondwa is working on turning mustard into money.

Dr. Katepa-Mupondwa is part of a team of researchers supported by Agriculture and Agri-Food Canada at the Saskatoon Research Centre. She is a plant breeder, and what she's breeding in that greenhouse may revolutionize farming on the semi-arid southern Prairies.

Most of the yellow mustard—*Sinapis alba*—splashed on hotdogs and hamburgers around the world is grown on the southern Prairies. Dr. Katepa-Mupondwa is leading a team that plans to breed a new strain of yellow mustard that will be used to produce high-quality cooking oil and high-protein animal feed. It could also produce the yield in product and money for southern farmers that canola does for their colleagues in the wetter, more fertile north.

"Right now," she says, "we have in excess of four million hectares of canola growing on the Prairies. The estimated area suitable for *Sinapis alba* is two million hectares. *Sinapis alba* will be a high-value crop for producers in the semi-arid Prairies. Currently, producers in this region take considerable risk whenever they grow canola, since it is not suited to a semi-arid zone.

"This would give them a high value oil crop they could use in their crop rotations."

Felicitas Katepa-Mupondwa, chercheur scientifique

Agriculture et Agroalimentaire Canada
Saskatoon, Sask.

Dans une petite serre d'un bâtiment situé au milieu du campus de l'Université de la Saskatchewan, madame Felicitas Katepa-Mupondwa tente de transformer de la moutarde en argent.

Madame Katepa-Mupondwa fait partie d'une équipe de chercheurs appuyés par Agriculture et Agroalimentaire Canada au Centre de recherche de Saskatoon. Elle est phytogénéticienne, et les travaux de sélection végétale qu'elle mène dans cette serre pourraient révolutionner l'agriculture dans la région semi-aride du sud des Prairies.

La plus grande partie de la moutarde jaune — *sinapis alba* — que l'on utilise comme condiment dans les hot-dogs et les hamburgers dans le monde entier est cultivée dans le sud des Prairies. Madame Katepa-Mupondwa dirige une équipe qui vise à mettre au point une nouvelle variété de moutarde jaune qui servira à produire de l'huile de cuisson de haute qualité et des aliments pour animaux à haute teneur en protéines. On pourrait même obtenir un rendement au niveau du produit et des revenus pour les agriculteurs du sud qui se comparent à ceux qu'enregistrent leurs collègues des terres plus humides et fertiles du Nord avec le canola.

« À l'heure actuelle, dit-elle, nous avons plus de quatre millions d'hectares de canola en culture dans les Prairies. La superficie estimée de terre qui conviendrait à la culture du *sinapis alba* est de deux millions d'hectares. Cela serait une culture à valeur élevée pour les producteurs de la zone semi-aride des Prairies. À l'heure actuelle, les producteurs de cette région prennent un risque considérable en cultivant le canola parce que cette culture ne convient pas à un climat semi-aride.

« Cela leur donnerait une culture oléagineuse à valeur élevée qu'ils pourraient pratiquer en rotation. »

Doug McLellan, Regional Census Manager

Statistics Canada
Halifax, NS

"I'm always looking for ways to make things better, even if it's as small as changing a word to clarify the instructions.

"When your suggestions get incorporated into a national program and improve the results, it's very satisfying," says Doug McLellan. Feeling positive is a plus when the data you are collecting is used to plan new schools, define MPs' ridings and calculate the amount of federal funds provided to provinces and municipalities that will shape community programs for seniors, children and others. Mr. McLellan manages Census collection activities for Statistics Canada's Atlantic Region. Despite a population of only 2.3 million, the expansive Atlantic Canada geography poses certain challenges: among those to be enumerated are people aboard naval ships, oil rigs and Coast Guard vessels, at logging camps and in mines. You don't need to flip through his desk calendar to know there's a bright red circle around Tuesday, May 15, 2001. It's the date of the next Census.

Doug McLellan, gestionnaire régional du

recensement
Statistique Canada
Halifax, N.-É.

« Je suis toujours à la recherche de façons de mieux faire les choses, même s'il ne s'agit que de changer un mot pour simplifier des instructions. »

« Lorsque vos suggestions sont intégrées à un programme national et en améliorent les résultats, vous en tirez beaucoup de satisfaction », affirme Doug McLellan. La satisfaction est encore plus grande lorsque vous savez que les données recueillies serviront à planifier de nouvelles écoles, à définir les limites des circonscriptions et à calculer le montant des fonds fédéraux destinés aux provinces et aux municipalités qui serviront à concevoir des programmes communautaires pour les personnes âgées, les enfants et d'autres. Monsieur McLellan gère la collecte des données du recensement pour Statistique Canada dans la région de l'Atlantique. En dépit d'une population de seulement 2,3 millions de personnes, cette vaste étendue géographique présente des défis particuliers, dont celui de recenser les personnes à bord de navires, de plates-formes pétrolières et de bateaux de la Garde côtière, et dans celles travaillant dans les camps de bûcherons et les mines. Vous n'avez pas à feuilleter le calendrier qui se trouve sur son pupitre pour savoir qu'il y a un cercle rouge bien en évidence autour du mardi 15 mai 2001. C'est la date du prochain recensement.



National Capital Region

The employees in the hundreds of HRDC offices across the country are constantly in need of fast, easy-to-use training for the latest advances in off-the-shelf products and HRDC's own computer programs. Mr. Bluhm makes sure that the training is cost-effective and that it demands as little as possible from participants. "There are alternatives to taking two days off to learn," he says. And the response from his colleagues is positive: "People say 'We like this, do more, you've saved us work.' When we do something really well, the effect steam rolls. Then we have to do even more." Mr. Bluhm doesn't mind doing more.

As he says, "There are opportunities to be creative and to break out of the mould. There are always opportunities to have fun while making a difference."



Région de la capitale nationale

Les employés de DRHC, répartis dans des centaines de bureaux au pays, ont constamment besoin de services de formation rapides et faciles d'utilisation pour se familiariser avec les dernières versions des produits commerciaux et des logiciels qui sont propres à DRHC. Monsieur Bluhm veille à ce que la formation offerte soit efficace et peu coûteuse et qu'elle exige le moins possible de participants. « Il y a d'autres façons d'apprendre que de s'absenter du travail pendant deux jours », dit-il. Et la réaction de ses collègues est positive : « Les gens disent : "Nous aimons cela, faites-en davantage, vous simplifiez notre travail". Lorsque nous faisons vraiment bien notre travail, cela fait boule de neige. Puis nous devons faire encore davantage. » Monsieur Bluhm ne craint pas d'en faire davantage.

Comme il dit : « Nous pouvons faire preuve de créativité et sortir des sentiers battus. Il y a toujours des occasions de faire une différence tout en s'amusant. »

Isabelle Clermont, Info-Fairs and Advertising Officer

Canada Economic Development for Quebec Regions Agency
Montreal, QC

"I wasn't bored in the private sector," says Isabelle Clermont, "but I couldn't make a difference there."

As an employee of the Canada Economic Development for Quebec Regions Agency, Ms. Clermont is making the most of her first Public Service position. Working with a small team at headquarters in Montreal and with 13 regional offices, she organizes eight information exhibits across the province each year. These Info-Fairs bring together representatives from 30 different federal departments, who promote their services to small- and medium-sized businesses. Each Info-Fair, which can draw as many as 800 visitors, requires a frenzy of telephone calls to organize logistics, book hotels and identify local success stories.

"I take all the pieces of the puzzle and put them together," she says. She also responds to media inquiries, escorts the Minister or Secretary of State around the Info-Fair and ensures everything runs smoothly. Although surveys indicate 80 percent of clients are satisfied, Ms. Clermont and her team constantly try to improve quality and service. "We all have the same attitude: service to clients, professionalism and dedication. I hope to do this job for as long as possible. In terms of my career, I couldn't ask for more."

Isabelle Clermont, agente, Foires-info et publicité

Agence Développement économique Canada pour les régions
du Québec
Montréal, Qc

« Je ne m'ennuyais pas dans le secteur privé, dit Isabelle Clermont, mais mon travail ne semblait pas faire de différence. »

Employée de l'Agence Développement économique Canada pour les régions du Québec, madame Clermont se donne à fond dans son premier emploi à la fonction publique.

Travaillant avec une petite équipe au bureau de Montréal et avec les 13 bureaux régionaux, elle organise huit expositions d'information dans divers coins de la province à chaque année. Ces « Foires-info » réunissent des représentants de 30 ministères fédéraux qui y font la promotion de leurs services auprès des petites et moyennes entreprises. Chaque Foire-info peut attirer jusqu'à 800 visiteurs et nécessite d'innombrables coups de téléphone pour mettre en place la logistique, réserver les chambres d'hôtel et identifier des cas de réussite parmi les entreprises locales.

« Je réunis toutes les pièces du casse-tête », précise-t-elle. En outre, elle répond aux demandes des médias et escorte le ministre ou le secrétaire d'État lors de sa visite à la Foire-info, en veillant au bon déroulement de l'événement. Bien que les sondages indiquent que 80 p. 100 de la clientèle soit satisfaite, madame Clermont et son équipe tentent constamment d'améliorer la qualité et le service. « On a tous la même attitude : service à la clientèle, professionnalisme et dévouement. J'espère faire ce travail le plus longtemps possible. Sur le plan de la carrière, je ne pourrais demander mieux. »



Alice Almond and Ginger Fillier, Managers

Human Resources Development Canada
Sydney, NS

When Alice Almond and Ginger Fillier, of Human Resources Development Canada, saw an opportunity to make a difference in their community, they took advantage of it.

They have helped more than 100 young people get a second chance at life through the Federal Public Sector Youth Internship Program. A nation-wide program started in January 1998, the internships are the result of a partnership of Treasury Board, the YMCA and the non-profit organization Career Edge. The program's main mission is to place young people who haven't finished high school in government positions for one year to give them a start in the working world. The program matches the young people up with mentors, who help them develop a learning path, and aid them in acquiring additional work skills.

Ms. Fillier saw a good program that could benefit her community. When she made a request to Treasury Board for more positions for Sydney, she was answered with a challenge: Find sponsors in the federal and community sectors to add to HRDC's commitment, and you can create 100 more positions. Ms. Fillier got together

with the director of the YMCA Enterprise Centre to drum up support. The campaign was successful, and to date there have been 117 placements—30 per cent people with disabilities and 10 per cent visible minorities—in all federal departments in Sydney and the surrounding area.

"Almost every federal department in Cape Breton got involved," Ms. Fillier recalls. "We entered into this relationship with many people, but it's the mentors' dedication that is making the program a success."

Ms. Almond was chosen as a model mentor for Nova Scotia after one of her mentees wrote an essay about the internship program and Ms. Almond's place in it. But perhaps the most heartwarming success story was the first young person Ms. Almond hired, a 19-year-old man who had been expelled from school three times before giving up with just a Grade 6 education. In the course of six months in the program, he finished Grade 12.

Alice Almond et Ginger Fillier, gestionnaires

Développement des ressources humaines Canada
Sydney, N.-É.

Lorsque Ginger Fillier et Alice Almond, de Développement des ressources humaines Canada, ont vu qu'elles pouvaient faire une différence dans leur collectivité, elles ont sauté sur l'occasion.

Elles ont aidé plus de 100 jeunes à prendre un second départ dans la vie grâce au Programme des jeunes stagiaires dans la fonction publique fédérale. Ce programme de stages lancé à la grandeur du pays en janvier 1998 est le fruit d'un partenariat entre le Conseil du Trésor, le YMCA et l'organisme à but non lucratif Career Edge. La mission première du programme est de placer des jeunes qui n'ont pas terminé leurs études secondaires dans des postes au sein de l'appareil gouvernemental pour une période d'un an afin de leur donner une première expérience du monde du travail. Le

programme fait un jumelage entre des jeunes et des mentors qui les aident dans leur apprentissage et dans l'acquisition d'autres compétences professionnelles.

Madame Fillier y a vu un programme utile qui pourrait profiter à sa collectivité. Lorsqu'elle a présenté une demande au Conseil du Trésor en vue d'obtenir un plus grand nombre de postes pour la région de Sydney, on lui a lancé un défi : Trouvez des commanditaires dans l'appareil fédéral et le secteur communautaire au-delà de l'engagement pris par DRHC et vous pourrez créer une centaine d'emplois de plus. Madame Fillier s'est alors jointe au directeur du YMCA Enterprise Centre pour solliciter des appuis. La campagne a été couronnée de succès et, jusqu'à maintenant, il y a eu 117 placements – dont 30 p. 100 de personnes ayant un handicap et 10 p. 100 de personnes appartenant à des minorités visibles – dans les ministères fédéraux présents à Sydney et les environs.

« Presque tous les ministères fédéraux au Cap Breton y ont participé », se rappelle madame Fillier. « Nous avons établi des rapports avec de nombreuses personnes, mais c'est le dévouement manifesté par les mentors qui a fait la réussite du programme. »

Madame Almond a été choisie comme mentor modèle pour la Nouvelle-Écosse après qu'un jeune qu'elle avait aidé eut rédigé une composition sur le programme de stages et le rôle qu'elle y a joué. Mais la réussite la plus chère au cœur de madame Almond est peut-être le cas de sa première recrue, un jeune homme de 19 ans qui avait été expulsé de l'école à trois reprises avant d'abandonner ses études après avoir terminé uniquement sa sixième année. Après seulement six mois de participation au programme, il a fait sa douzième année.



Mike Sullivan, Pipeline Inspector

National Energy Board
Calgary, AB

There are tens of thousands of kilometres of pipelines crisscrossing Canada, carrying crude oil, natural gas, propane and butane to customers around the country.

As an Inspection Officer with the National Energy Board, Mike Sullivan only has to worry about the ones that cross provincial and national boundaries. His primary functions are damage prevention and public awareness, and the main hazard is "anyone out there with a back hoe."

"Pipelines have federal statute protection," he says. "And any ground-breaking has to be approved. So call before you dig."

Mr. Sullivan is quick to point out that, even though there are pipeline incidents, "the fact that these materials are flowing through a pipeline and not being carried by truck makes the process that much safer."

Regardless, the government and the pipeline companies have to be constantly vigilant to make sure the pipelines are kept in good repair and all safety procedures are followed.

In 1997, he organized a public-awareness workshop in Calgary for the pipeline industry. Over 100 participants attended, and their feedback indicated that there was a need for another workshop. So, the next year, he did it again, this time in Vancouver. Now, he's planning another one for the year 2000 in Niagara Falls, and the American Petroleum Institute wants to co-host.

"It feels great," he says. "When I started this, I had in the back of my mind that it was a good idea. But there were so many unknowns. To see, two or three years later, programs and standards raised—the end result, increased safety in the pipeline system. Then the Americans start saying, 'You guys are on the right track' ...

"It's nice to be in the lead."

Mike Sullivan, inspecteur de pipelines

Office national de l'énergie
Calgary, Alb.

Des dizaines de milliers de kilomètres de pipelines sillonnent le Canada en tous sens, acheminant le pétrole brut, le gaz naturel, le propane et le butane à des clients un peu partout au pays.

À titre d'inspecteur de l'Office national de l'énergie, Mike Sullivan ne se soucie que des conduites qui franchissent les frontières provinciales et nationales. Sa fonction première est la prévention des dommages et la sensibilisation du public, et le principal risque est « quiconque se trouve là avec une pelle rétrocaveuse. »

« Les pipelines sont protégés par la loi fédérale », dit-il. « Et tout travail d'excavation doit être approuvé. Par conséquent, appelez avant de creuser. »

Monsieur Sullivan s'empresse de préciser que même s'il y a des incidents mettant en cause des pipelines, « le fait que ces produits soient transportés par conduite plutôt que par camion rend le processus beaucoup plus sécuritaire. »

Néanmoins, le gouvernement et les entreprises de transport par pipelines exercent une vigilance constante pour s'assurer que les conduites sont maintenues en bonne condition et que toutes les consignes de sécurité sont respectées.

En 1997, il a organisé, à Calgary, un atelier de sensibilisation pour l'industrie pétrolière. Plus de 100 personnes y ont participé, et les réactions recueillies ont fait ressortir le besoin de tenir un autre atelier. L'année suivante, il a donc répété l'événement, cette fois à Vancouver. Il planifie actuellement un autre atelier pour l'an 2000, à Niagara Falls, que voudrait co-commanditer l'American Petroleum Institute.

« J'en suis fier », dit-il. « Lorsque j'ai entrepris ce projet, j'étais convaincu que c'était une bonne idée. Mais il y avait beaucoup d'inconnues. Et on peut constater, deux ou trois ans plus tard, que les programmes et les normes ont été renforcés, avec en bout de ligne une sécurité accrue dans le réseau de pipelines. Alors les Américains ont commencé à dire, "Vous êtes sur la bonne voie." »

« C'est bon d'être à l'avant-garde. »



Evange Landry, Regional Records Management Officer

Department of Indian Affairs and Northern Development
Amherst, NS

"This is my little world," says Evange Landry. A member of the Eskasoni First Nation, Ms. Landry has worked in the records office of the Department of Indian Affairs and Northern Development for nearly 23 years. With a small team, she handles all incoming and outgoing correspondence. "This is the centre of everything," she says. "This is where everything happens. It starts here and it finishes here."

As the records office moves slowly towards a computerized system, the 125 employees still depend on Ms. Landry to locate 10,000 paper files that are organized by band and issue. She knows them all by heart.

Walk to the files, pull one out at random, read out a number like "E1007-A980093" and she'll tell you its name. "It comes by nature," she says. "I just remember. I don't know how I do it; I just do it."

More than that, she's familiar with the actual contents. "Most of the questions I get are, 'Evange, there was this piece of correspondence. I don't know when it was, I don't know who it was from, but I think it was sort of about ... Can you help me?'" So I do. And I say, 'Is this what you were looking for?' Some staff members say they're going to clone me."

Evange Landry, agente régionale de la gestion des dossiers

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Amherst, N.-É.

« C'est mon petit monde », déclare Evange Landry. Membre de la Première nation Eskasoni, madame Landry travaille au bureau des dossiers du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien depuis près de 23 ans. Avec une petite équipe, elle traite toute la correspondance reçue et à expédier. « Nous sommes au centre de tout », dit-elle. « C'est ici que tout se passe. Cela commence et se termine ici. »

Alors que le Bureau des documents met progressivement en place un système informatisé, les 125 employés dépendent toujours de madame Landry pour localiser les 10 000 dossiers sur papier qui sont classés par bande et par sujet. Elle les connaît tous par cœur.

Allez dans les dossiers, sortez-en un au hasard et lisez le numéro, par exemple E1007- A980093, et elle vous dira le nom du dossier. « Cela me vient naturellement », dit-elle. « Je m'en rappelle tout simplement. Je ne sais pas comment je fais, je le fais sans penser. »

Mais elle connaît aussi le contenu des dossiers. « La plupart des questions qui me sont posées ressemblent à ceci : "Evange, il y avait cette lettre. Je ne sais pas à quand elle remonte ni qui en est l'auteur, mais je pense que cela traitait de ... Peux-tu m'aider?" Alors je m'exécute. Et je dis, "Est-ce la lettre que vous cherchiez?" Certains employés disent qu'ils vont me cloner. »



Laurie Tollefson, Manager

Irrigation Diversification Centre
Prairie Farm Rehabilitation Administration,
Agriculture and Agri-Food Canada
Outlook, SK

Laurie Tollefson grew up on a dryland farm south of Moose Jaw, Saskatchewan, and he says he “always thought how beautiful it would be if only there were water.”

Half a lifetime later, the manager of the Prairie Farm Rehabilitation Administration's Saskatchewan Irrigation Diversification Centre can look out on man-made Lake Diefenbaker and see his childhood dream coming true for hundreds of farmers in his province's dry belt. The centre—in Outlook, about an hour's drive south of Saskatoon—is what Mr. Tollefson calls “unique in the federal government system.” It's a federal-provincial-industry partnership dedicated to helping farmers find ways to diversify their irrigated crop production to include such higher value crops as potatoes, beans, peas and other vegetables. “Before irrigation, this area was really only suited to cereal production.”

Mr. Tollefson's life's work is developing sustainable, environmentally friendly ways to combine water with soil to bring a better life to rural people. Though he mainly focuses on the needs of Saskatchewan farmers, he has been involved in international projects and is constantly sharing knowledge with colleagues across Canada and abroad. He considers himself fortunate to be able to live with his wife and four children on the land he loves, doing work he finds fascinating.

“If you can do something with your life that makes the world a little bit better,” he says, “that's something worth aiming for.”

Laurie Tollefson, gestionnaire

Centre d'irrigation et de dérivation
Administration du rétablissement agricole des Prairies,
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Outlook, Sask.

Laurie Tollefson a été élevé sur une ferme où l'eau était rare, au sud de Moose Jaw, en Saskatchewan. Il dit qu'il a « toujours imaginé comment cela serait beau si seulement il y avait de l'eau. »

Rendu à la moitié de sa vie, le gestionnaire du Centre d'irrigation et de dérivation de l'Administration du rétablissement agricole des Prairies peut contempler le lac Diefenbaker, créé par la main de l'homme, et voir son rêve d'enfance se réaliser pour des centaines d'agriculteurs de la zone de sécheresse de sa province. Le Centre, situé à Outlook, à environ une heure de voiture au sud de Saskatoon, est « unique dans l'appareil du gouvernement fédéral », selon monsieur Tollefson. Il s'agit d'un partenariat entre le gouvernement fédéral, la province et l'industrie dont la mission est d'aider les agriculteurs à diversifier leurs cultures d'irrigation pour y inclure des produits à valeur élevée tels que la pomme de terre, les pois, les fèves et d'autres légumes. « Avant d'être irriguée, cette région ne convenait qu'à la culture du blé. »

Monsieur Tollefson a consacré sa vie à développer des méthodes durables et écologiques de combiner l'eau et le sol pour améliorer le sort des personnes vivant en région rurale. Bien qu'il s'intéresse principalement aux besoins des agriculteurs de la Saskatchewan, il a participé à des projets internationaux et partage constamment ses connaissances avec des collègues du Canada et de l'étranger. Il se considère chanceux de pouvoir vivre avec sa femme et ses quatre enfants sur la terre qu'il affectionne et de faire un travail qu'il juge fascinant.

« Si vous pouvez faire quelque chose dans la vie qui contribue à rendre le monde un peu meilleur, dit-il, c'est un but qu'il vaut la peine de viser. »



Roberta Tarte, Acting Director

Federal Public Sector Youth Internship Program
Treasury Board Secretariat
National Capital Region

“You mean you are going to let me inside those big buildings to see what actually goes on?”

Roberta Tarte opens doors. The Federal Public Sector Youth Internship Program she directs has found nearly 4,000 doors to unlock for young Canadians desperate for a chance to gain some work experience. “We need to do something for these kids who are at risk. The ones who need us most are those who haven’t finished school.

“It was a struggle to convince managers that they didn’t always need graduate science students to count beakers in a lab, or record a simple colour change during a test under a microscope. There are lots and lots of smart kids out there who can learn.”

Every 12-month job comes with a boss and a mentor. The mentor is their coach, guide, and “sometimes acts like a parent. Often the message a mentor has will be listened to, but the same thing coming from a parent will just be ignored.” Now there are requests from departments for hundreds more internships than can be funded. “We are reviewing the Program to make a recommendation as to its possible extension.”

Ms. Tarte’s career began 25 years ago and has provided more than a dozen different assignments. “I’m a proud public servant,” she says. Her current job, though, is the best she’s ever had. “This is a position where you can see that what you do makes a real difference in someone’s life. I’m really looking forward to seeing what happens to them in a couple of years.”

Roberta Tarte, directrice par intérim

Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral
Secrétariat du Conseil du Trésor
Région de la capitale nationale

« Vous voulez dire que vous allez me laisser entrer dans ces grands édifices pour voir ce qui s’y passe vraiment? »

Roberta Tarte ouvre des portes. Le Programme de stages pour les jeunes dans la fonction publique fédérale qu’elle dirige a permis d’ouvrir près de 4 000 portes à des jeunes Canadiens recherchant désespérément une occasion d’acquérir une expérience professionnelle. « Nous devons faire quelque chose pour ces enfants à risque. Les jeunes qui ont le plus besoin de nous sont ceux qui n’ont pas terminé l’école. »


« Il a été difficile de convaincre les gestionnaires qu’il n’était pas toujours nécessaire d’embaucher des diplômés en sciences pour compter des béchers dans un laboratoire ou pour enregistrer un changement de couleur au cours d’un test sous microscope. Il y a beaucoup d’enfants intelligents qui sont capables d’apprendre. »

Chaque emploi d’une durée de douze mois vient avec un patron et un mentor. Le mentor leur sert d’entraîneur, de guide et « agit parfois comme un parent. Souvent, le message que livre le mentor sera écouté, mais le même message venant d’un parent sera simplement ignoré. » Aujourd’hui, nous avons des demandes en provenance de ministères pour des centaines de postes de stagiaires au-delà du nombre que nous pouvons financer. « Nous sommes à revoir le Programme pour présenter une recommandation visant à en étendre éventuellement la portée. »

La carrière de madame Tarte a débuté il y a 25 ans et elle a complété plus d’une douzaine d’affectations différentes. « Je suis fière d’être fonctionnaire », dit-elle.

Son emploi actuel est par contre le plus intéressant qu’elle ait jamais eu. « C’est un poste où vous pouvez constater que ce que vous faites fait vraiment une différence dans la vie de quelqu’un. J’ai vraiment hâte de voir ce qui leur arrivera dans une année ou deux. »





**We are becoming leaders in all senses, not just
for ourselves, but so that we can better serve
the Canadian public.**

Excerpt from Tools for Leadership and Learning

**Nous devenons des leaders dans tout le sens
du terme, non seulement pour nous-mêmes,
mais également pour mieux servir
la population canadienne.**

Extrait de la Trousse du leadership et de l'apprentissage



Daniel Brisebois, Nursing Orderly

Veterans Affairs
St. Anne-de-Bellevue, QC

Eight years ago, Daniel Brisebois was laid off from an assembly line job. He wanted a dramatic change, something that would involve dealing with people in a more human environment. He found it as a nursing orderly at the St. Anne-de-Bellevue Veterans Hospital. "When you work with them, it gives you something back," says Mr. Brisebois. "Even those who can't talk, you can tell by the expression on their face that they're happy." The hospital is home to about 600 veterans of the First and Second World Wars, and the Korean War.

"These are people who fought for our country," says Mr. Brisebois. "It gives my work special meaning. On Remembrance Day, you can imagine, we experience a lot of different emotions."

As part of his daily routine of feeding, cleaning and dressing his patients, Mr. Brisebois develops some special relationships. He recalls one woman who was dying of cancer. " 'Stay with me, stay with me until my son arrives,' she said. 'I don't want to be alone.' " He stayed with her. As the end approached, she would often fall into a coma. "When I came into the room, she would regain consciousness," recalls Mr. Brisebois. "She would talk to me. If it was anyone else, she wouldn't talk. I still have a photograph of her on my refrigerator at home. We posed with another patient beside the Christmas tree."

Officially, Mr. Brisebois works part-time at the hospital, but he's often called in on the other days as well. Last year, he tried another part-time job, but he soon quit. "My place is here," he says.

Daniel Brisebois, aide-infirmier

Anciens combattants Canada
Sainte-Anne-de-Bellevue, Qc

Il y a huit ans, Daniel Brisebois a perdu son emploi sur une chaîne de montage. Il souhaitait un changement fondamental, quelque chose qui lui permettrait de traiter avec les gens dans un contexte plus humain. Il a trouvé sa voie à l'Hôpital des anciens combattants de Sainte-Anne-de-Bellevue. « Quand tu travailles avec ces gens, ça t'apporte quelque chose », de dire monsieur Brisebois. « Même ceux qui ne parlent pas, on peut voir à l'expression de leur visage qu'ils sont heureux. »

L'hôpital accueille environ 600 anciens combattants de la Première et de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée.

« Ce sont des gens qui ont combattu pour notre pays », déclare monsieur Brisebois. « Cela donne à mon travail un sens particulier. Vous pouvez vous imaginer que, le jour du Souvenir, nous passons par toute une gamme d'émotions. »

Dans son travail quotidien, qui consiste à nourrir, à laver et à habiller ses patients, monsieur Brisebois a développé des rapports très spéciaux. Il se rappelle une femme à l'agonie atteinte d'un cancer. « Elle disait : "Reste avec moi, reste avec moi jusqu'à ce que mon fils arrive. Je ne veux pas être seule." » Il est demeuré avec elle. Sa fin approchant, elle tombait souvent dans un coma. « Lorsque j'entrais dans la chambre, elle reprenait conscience », se rappelle monsieur Brisebois. « Elle me parlait. Si c'était quelqu'un d'autre, elle ne parlait pas. J'ai encore une photo d'elle sur le réfrigérateur à la maison. Nous sommes photographiés avec un autre patient devant le sapin de Noël. »

Officiellement, monsieur Brisebois travaille à temps partiel à l'hôpital, mais il est souvent appelé à s'y rendre aussi les autres jours. L'an dernier, il a tenté de prendre un autre emploi à temps partiel, mais il l'a quitté peu de temps après. « Ma place est ici », dit-il.

René Bellemare, Client Services Officer

Revenue Canada
Shawinigan-Sud, QC

“What’s interesting for me is the warmth of human contact,” says René Bellemare. A 21-year veteran of Revenue Canada, Mr. Bellemare receives about 25 people in his office each day during the tax season, from February to April. He helps sort out a variety of problems and complaints. Sometimes he has to deal with angry clients.

“I tell them that we’re here to help them. By the time they leave I’ll have an answer for them. If I can’t help them, I’ll find the person who can.”

Indeed, the Shawinigan-Sud office, one of two Revenue Canada tax centres in Quebec, is known for its attentive service. “We have clients from other cities who come here,” says Mr. Bellemare. In addition to his daily work, Mr. Bellemare volunteers with a group that helps seniors and low-income Canadians prepare their tax returns. “I like listening to older people. We have a lot to learn from their maturity, wisdom and experience.”

René Bellemare, agent des services à la clientèle

Revenu Canada
Shawinigan-Sud, QC

« Ce qui est intéressant pour moi, c’est la chaleur des contacts humains », dit René Bellemare. Un vétéran de Revenu Canada comptant 21 années de service, monsieur Bellemare reçoit chaque jour environ 25 personnes dans son bureau durant la saison des impôts, de février à avril. Il aide à résoudre des problèmes et des plaintes de tous genres. Parfois, il doit traiter avec des clients en colère.

« Je leur dis que nous sommes ici pour les aider. J’aurai trouvé une réponse avant qu’ils ne repartent. Si je ne peux les aider, je trouverai la personne qui est en mesure de le faire. »

De fait, le bureau de Shawinigan-Sud, l’un des deux centres fiscaux de Revenu Canada au Québec, est réputé pour son service attentif. « Nous avons des clients qui viennent d’autres villes », de dire monsieur Bellemare. Outre son travail quotidien, monsieur Bellemare fait du bénévolat au sein d’un groupe qui aide les personnes âgées et les Canadiens à faible revenu à produire leurs déclarations d’impôt. « J’aime écouter les personnes âgées. Nous avons beaucoup à apprendre de leur maturité, de leur sagesse et de leur expérience. »

Bill McCormick, Supply Technician

Department of National Defence
Kingston, ON

"I love supply."

Bill McCormick pulls a palm-sized black rock from the pocket of his coveralls. "Genuine Newfoundland rock," he says with pride. "I got it this morning from a cadet who went with the band to put on a show there on the weekend. She climbed Signal Hill to get it for me."

Mr. McCormick is a civilian employee of the Department of National Defence at Royal Military College (RMC) in Kingston, Ontario. His official job is making sure the laundry, clothing and shipping services at Canada's military university work well, using skills he learned on tours of duty in the Middle East and Germany with the army reserve.

The important unofficial role Mr. McCormick fulfils is revealed as he talks in a small room deep in the basement of the laundry building. Here, young cadets can escape the pressures of being military officers in training. For a few minutes, they can talk with one of the few adults at RMC who is not a military or academic authority figure. "It is pretty rigid for them. But, when they come in here, they can just take their hats off and relax. I enjoy talking with them. They come from all over Canada. Some show me pictures of their holidays.

"I enjoy talking with the kids about their experiences and goals. Except, I'm having a hard time converting Montreal Canadiens fans to Toronto. I'm a Leafs fan."

Hockey bets with Mr. McCormick are paid off in cookies, often supplied by a losing cadet's mother. He hands out cookie fines for badly done paperwork, too, then shares the goodies with all cadets who come to the laundry counter during the day. He spends his lunchtime at his desk because it is one of the few times of the day cadets are free to pick up their cleaning.

The 1998 class showed their appreciation for him in a unique way, making Mr. McCormick an Honorary Graduate of Royal Military College.





Bill McCormick, technicien en approvisionnement

Ministère de la Défense nationale
Kingston, Ont.

« J'adore les approvisionnements! »

Bill McCormick sort de la poche de sa combinaison de travail un caillou noir de la taille de la paume de sa main. « Authentique roche de Terre-Neuve », s'exclame-t-il avec fierté. « Je l'ai reçue ce matin d'une cadette qui est allée donner un spectacle avec l'orchestre durant le week-end. Elle a grimpé Signal Hill pour me la rapporter. »

Monsieur McCormick est un employé civil du ministère de la Défense nationale au Collège militaire royal (CMR) de Kingston, en Ontario. Ses fonctions officielles sont de veiller à ce que les services de buanderie, d'habillement et d'expédition à l'université militaire du Canada fonctionnent rondement, en appliquant les compétences qu'il a acquises en mission à l'étranger avec l'armée de réserve, au Moyen-Orient et en Allemagne.

Le rôle non officiel, mais tout aussi important, que joue monsieur McCormick apparaît lorsqu'il parle, dans une petite pièce logée au fond du sous-sol du bâtiment abritant la buanderie. Ici, les jeunes cadets peuvent se soustraire pour un moment aux pressions qu'ils ressentent comme officiers militaires en formation.

Pendant quelques minutes, ils peuvent parler avec l'un des rares adultes au CMR qui n'est pas un militaire ou un responsable en autorité de l'institution d'enseignement. « Les conditions sont assez rigoureuses pour eux. Mais lorsqu'ils viennent ici, ils peuvent enlever leur calot et relaxer. J'aime parler avec eux. Ils viennent de toutes les régions du Canada. Certains me montrent des photos de leurs vacances.

« J'aime parler avec les jeunes de leurs expériences et de leurs objectifs. Sauf que j'ai beaucoup de difficulté à convertir les partisans des Canadiens de Montréal à la cause de Toronto. Je suis un supporter des Maple Leafs. »

Les gageures de hockey prises avec monsieur McCormick se paient en biscuits, souvent fournis par la mère du cadet perdant. Il impose des amendes payables en biscuits pour les erreurs de paperasse également, puis il partage son butin au comptoir de la buanderie durant la journée. À l'heure du lunch, il mange à son bureau parce que c'est l'un des rares moments de la journée où les cadets ont le temps de ramasser le linge nettoyé.

La promotion de 1998 a témoigné sa reconnaissance de façon toute particulière à monsieur McCormick en lui décernant un diplôme honoraire du Collège militaire royal.

Don Murray, Detector Dog Master

Revenue Canada

National Capital Region

We asked Don Murray what it's like to work with your best friend. His answer: "It's the best job in the world!" Mr. Murray's partner is Gunner—a three-year-old black Labrador Retriever trained to sniff out smuggled narcotics and firearms. The team checks out passengers arriving at Ottawa's Macdonald-Cartier International Airport, their baggage and even the aircraft they flew on. "He's the leader of the team," explains the Detector Dog Master. "I'm there to watch his reactions." If Gunner detects the smell of drugs or firearms, he "indicates" by sitting down patiently to wait for his reward—a black rubber ball. This is the reaction Mr. Murray is on the lookout for, although any other spectator would find Gunner's antics with his ball much more entertaining. Gunner is just a big puppy again as he shakes his toy and rolls on the floor to the delight of onlookers.

Work may be all play to Gunner, but Mr. Murray is serious about keeping detailed records and training logs, so his dog's credibility cannot be called into question in court. Just how reliable is Gunner's nose?

"A dog's sense of smell is at least 1,000 times stronger than a human's. I've never known my dog to be wrong," he says.

Detector dogs like Gunner do seem to have a nose for business. Last year, Revenue Canada's 38 dog teams located over \$138 million worth of narcotics.



Don Murray, responsable de chien détecteur

Revenu Canada

Région de la capitale nationale

Nous avons demandé à Don Murray comment il aimait travailler avec son meilleur ami. Sa réponse : « C'est le plus beau travail au monde! » Le partenaire de monsieur Murray est Gunner – un labrador noir de trois ans et demi entraîné pour détecter les narcotiques et les armes à feu entrant en contrebande. L'équipe vérifie les passagers arrivant à l'aéroport international Macdonald-Cartier d'Ottawa, leurs bagages et même l'avion sur lequel ils ont volé. « C'est le leader de l'équipe », explique le maître du chien détecteur. « Je suis là pour surveiller ses réactions. »

Si Gunner détecte une odeur de drogue ou d'arme à feu, il l'« indique » en s'asseyant patiemment pour attendre sa récompense – une balle en caoutchouc noir. C'est la réaction que guette monsieur Murray, même si aux yeux de tout autre observateur, les cabrioles que fait Gunner avec sa balle semblent beaucoup plus intéressantes. Gunner redevient alors un gros chiot qui s'amuse avec son jouet et qui se roule sur le plancher pour le plaisir des personnes présentes.

Le travail est peut-être un jeu pour Gunner, mais monsieur Murray tient minutieusement des dossiers détaillés et un registre d'entraînement pour que la crédibilité de son chien ne puisse être remise en question devant un tribunal. Dans quelle mesure peut-on se fier au nez de Gunner?

« Le sens de l'odorat d'un chien est au moins 1 000 fois plus développé que celui d'un homme. Mon chien ne s'est jamais trompé », affirme-t-il.

En tout cas, les chiens détecteurs tels que Gunner semblent avoir le sens des affaires. L'an dernier, les 38 équipes de chiens de Revenu Canada ont détecté des narcotiques d'une valeur de plus de 138 millions de dollars.



Paul Bourque, Coordinator, Correctional Operations

Correctional Service Canada
Dorchester, NB

“From the outside, it looks very forbidding,” admits Paul Bourque. **“But it certainly doesn’t look like that from the inside.** We have psychologists, social workers and case managers who spend a lot of time trying to help our inmates. That’s the secret of success. You can’t expect to get respect if you’re not going to treat people with respect. Our staff takes great pride in both giving protection to the public and helping offenders become all they can be.”

During the day, inmates at Dorchester Penitentiary, a medium security prison, take part in training programs such as metal work or plumbing. In the evening, they can participate in a variety of recreational activities, including hockey on an outdoor rink. The inmates provide their own referees.

“We’re not here to just put someone in a cell and lock them up,” says Mr. Bourque. **“Our job is to actively encourage inmates to become law abiding citizens. The inmates sense that we’re here to help them and they reciprocate. That’s not to say we don’t have our incidents.”**

Mr. Bourque, who began working at the prison as a correctional officer 13 years ago, coordinates the work of more than 120 correctional officers. He also manages the emergency response team.

“We have a well-oiled machine, if that can exist in a prison.

“Our inmates are good. They’re getting ready for release so they have something to gain.”

As part of his job, Mr. Bourque establishes relationships with the inmates. However, when they’re released, he doesn’t expect postcards. **“Normally, if I don’t hear from them, it’s a good thing.”**

Paul Bourque, coordonnateur, Opérations correctionnelles

Service correctionnel Canada
Dorchester, N.-B.

« De l’extérieur, l’institution semble très austère, mais il n’en est certes pas ainsi à l’intérieur. Nous avons des psychologues, des travailleurs sociaux et des chargés de cas qui passent beaucoup de temps à tenter d’aider nos détenus », affirme Paul Bourque. **« C’est le secret de la réussite. Vous ne pouvez vous attendre à être respecté si vous ne traitez pas les gens avec respect. Notre personnel est très fier de contribuer à la fois à protéger le public et à aider ces détenus à réaliser leur plein potentiel. »**

Le jour, les détenus du pénitencier de Dorchester, une prison à sécurité moyenne, participent à des programmes de formation, par exemple en plomberie ou en métallurgie. Le soir, ils peuvent participer à diverses activités de loisir, notamment jouer au hockey sur une patinoire extérieure. Les détenus fournissent eux-mêmes les arbitres.

« Nous ne sommes pas ici uniquement pour les enfermer dans des cellules », de dire monsieur Bourque. **« Notre travail est d’encourager activement les détenus à devenir des citoyens respectueux de la loi. Les détenus sentent que nous sommes ici pour les aider et ils agissent en conséquence. Cela ne veut pas dire qu’il n’y a pas d’incidents. »**

Monsieur Bourque a commencé à travailler au pénitencier comme agent de correction il y a 13 ans; aujourd’hui, il coordonne le travail de plus de 120 agents correctionnels. Il gère aussi l’équipe d’intervention d’urgence.

« Nous avons un dispositif bien rodé, si cela peut exister dans une prison », dit-il.

« Nous avons de bons détenus. Ils s’apprêtent à reprendre leur liberté, ce qui signifie qu’ils ont quelque chose à gagner. »

Dans le cadre de son travail, monsieur Bourque établit des rapports avec les détenus. Cependant, lorsqu’ils sont libérés, il ne s’attend pas à recevoir de cartes postales. **« Habituellement, si je n’entends plus parler d’eux, c’est bon signe. »**



Douglas Hunt, Community Development Officer

Human Resources Development Canada

Newport, QC

In January, when Douglas Hunt arrived in the small village of Newport on the Gaspé coast, most people were disheartened. Of the 2,000 residents, about 500 had worked in a fish plant and another 200 had worked on the sea. The moratorium on cod fishing had thrown them all out of work.

"Three months ago, you would have asked someone, 'What's here?' And they would have said, 'Nothing. The sea's got no more fish in it, the forests have no more trees, and you can't grow anything on the land.' " With Mr. Hunt's help, attitudes are changing. "People are starting to believe in themselves," says Mr. Hunt, who works for Human Resources Development Canada (HRDC). "They can see a way out."

As a facilitator, Mr. Hunt encourages the community to explore its potential and find its own solutions—keep asking questions until someone comes up with an answer.

"It's a learning situation. In most cases, even if it's something that 'can't' be done, at the end of the day, you'll find out there's some way to do it."

Much of the potential for economic growth was always there, but no one had thought to exploit it. With a thriving cod industry, for example, it never occurred to Newport residents to process their lobster or crab. Nor did the community think about catching sea urchin and turning the eggs into caviar for export. They are also exploring agriculture, fish farming, crafts and tourism.

"You get up in the morning," says Mr. Hunt, "and you say, 'Why can't we do that?' " Each year, a whale ends up beached on the shore, for example. One fellow dreams about turning its bones into a tourist attraction. "I'm behind him 100 percent," says Mr. Hunt. "People go to see dinosaur skeletons, so why not?"

After his short contract is up in September 1999, Mr. Hunt will likely return to his office in Gaspé. "I'm not here to take over," he says. "I'm here to help people develop their abilities to manage this change and face the new reality, and then we'll leave them to go on by themselves." At the same time, government also has to manage change better. "HRDC is learning how to deal with these situations," he says. "All government departments have to start looking at things in different ways."

Douglas Hunt, agent de développement communautaire

Développement des ressources humaines
Canada

Newport, Qc

En janvier, lorsque Douglas Hunt est arrivé dans le petit village de Newport, sur la côte de la Gaspésie, la plupart des gens étaient découragés. Sur 2 000 résidents, environ 500 avaient travaillé dans une usine de poisson et 200 autres avaient travaillé en mer. Le moratoire sur la pêche à la morue les avait tous laissés sans travail.

« Il y a trois mois, vous auriez demandé à quelqu'un "Qu'est-ce qu'il y a ici?" et il vous aurait répondu, "Rien. Il n'y a plus de poissons dans la mer, il n'y a plus d'arbres dans la forêt et on ne peut rien cultiver sur cette terre." » Avec l'aide de monsieur Hunt, les attitudes se sont mises à changer. « Les gens commencent à croire en eux-mêmes », de dire monsieur Hunt, qui travaille pour Développement des ressources humaines Canada (DRHC). « Ils voient qu'ils peuvent s'en sortir. »

À titre de facilitateur, monsieur Hunt encourage la collectivité à explorer son potentiel et à trouver ses propres solutions – continuer à poser des questions jusqu'à ce que quelqu'un trouve une réponse.

« C'est une situation d'apprentissage. Dans la plupart des cas, même s'il s'agit de quelque chose qui "ne se fait pas," vous finissez par trouver une façon de le faire. »



En bonne partie, le potentiel de croissance économique a toujours été là, mais personne n'a pensé à l'exploiter. À titre d'exemple, lorsque l'industrie de la morue était prospère, les résidents de Newport n'ont jamais songé à traiter le homard ou le crabe qu'ils pêchent. La collectivité n'a pas non plus songé à pêcher l'oursin et à transformer les œufs en caviar pour l'exportation. On explore aussi des projets en agriculture, en pisciculture, en artisanat et en tourisme.

« Vous vous levez le matin, dit monsieur Hunt, et vous vous demandez "Pourquoi ne pouvons-nous faire cela?" » Chaque année, une baleine s'échoue sur la grève. Quelqu'un ici rêve de transformer son squelette en attraction touristique. « Je l'appuie à 100 p. 100 », de dire monsieur Hunt. « Les gens se rendent bien voir des squelettes de dinosaures, alors pourquoi pas? »

Au terme de son bref mandat qui prendra fin en septembre 1999, monsieur Hunt devrait retourner à son bureau de Gaspé. « Je ne suis pas ici pour prendre les choses en main », affirme-t-il. « Je suis ici pour aider les gens à développer leurs capacités de gérer le changement et à faire face à la nouvelle réalité, puis nous les laisserons se débrouiller. » De même, le gouvernement doit mieux gérer le changement.

« DRHC apprend comment réagir dans ces situations », précise-t-il. « Tous les ministères doivent commencer à voir les choses de façons différentes. »



Wayne Quilty, Regional Development Officer

Atlantic Canada Opportunities Agency
Corner Brook, NF

“Whether it’s Friday night at a sporting event or at the supermarket, I’m known as ‘the ACOA guy.’ That’s exciting.”

Wayne Quilty is as familiar to people along the west coast of Newfoundland as the herring gull. Mr. Quilty is the Regional Development Officer with the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), and that translates into good news for small communities that are looking for a boost in the local economy. He is the first point of contact for anyone with a new business idea or for businesses that want to modernize, expand or upgrade. It's often the start of a long-term relationship—and one that Mr. Quilty works hard to maintain. In an area several hundred kilometres in scope, he can't afford to sit behind a desk and wait for his phone to ring. Instead, he takes ACOA to the community, sometimes travelling a good part of the day by boat and car. Mr. Quilty has also worked to serve his francophone clients in French. His help can make an entire community proud—like the one that is pursuing a seaweed industry on the southwest coast—or turn someone's life around. He helped two schoolteachers turn a love of poetry into a money-making high-tech venture developing educational CD-ROMs. “Sure, there are pressures on my time,” says Mr. Quilty. “But I don't get much of a chance to get bored. Every day is different.”



Wayne Quilty, agent de développement régional

Agence de promotion économique du Canada atlantique
Corner Brook, T.-N.

« Que ce soit le vendredi soir à un événement sportif ou au supermarché, je suis connu comme le “gars de l'APECA”. C'est passionnant. »

Wayne Quilty est aussi familier aux gens de la côte ouest de Terre-Neuve qu'un goéland. Monsieur Quilty est l'agent de développement régional de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et cela est de bonne augure pour les petites collectivités à la recherche d'un stimulant à leur économie locale. Il est le premier contact pour quiconque veut lancer une nouvelle entreprise ou moderniser, agrandir ou améliorer une entreprise existante. C'est souvent le début d'une relation durable — que Wayne Quilty s'efforcera par tous les moyens de maintenir. Dans une région qui s'étend sur plusieurs centaines de kilomètres, il ne peut demeurer assis derrière un bureau et attendre que le téléphone sonne. Plutôt, il amène l'APECA dans les collectivités, voyageant parfois une bonne partie de la journée en bateau et en voiture. Il s'efforce aussi de servir sa clientèle francophone en français. Son aide peut parfois contribuer à la fierté de toute une collectivité — comme celle qui a remis en état un vieux phare en granite, l'un des derniers du genre sur la côte nord de l'Atlantique — ou transformer la vie de quelqu'un. Il a ainsi aidé deux enseignants à transformer leur amour de la poésie en une entreprise de haute technologie profitable qui conçoit des CD-ROM éducatifs. « Bien sûr, je n'ai jamais assez de temps », de dire monsieur Quilty. « Mais je n'ai pas tellement l'occasion de m'ennuyer. Chaque jour est différent. »

Doug Kerfoot, gestionnaire, planification sportive

Patrimoine canadien
Winnipeg, Man.

Doug Kerfoot, Manager, Sport Planning Canadian Heritage Winnipeg, MB

“I like complex and interesting challenges.”

Doug Kerfoot begins the next meeting as coffee cups from the last are cleared from the boardroom table. Just when the introductions are completed, staff pop in to ask for “a minute of your time.” Mr. Kerfoot is coordinating the government of Canada’s involvement in the Pan Am Games in Winnipeg in 1999. “The challenge is having enough hours in the day to do all the work that needs to be done,” he says. “A hundred and ten percent of my time is spent on this.”

Mr. Kerfoot wears his Games jacket with pride. He raised his family in Winnipeg. He wants it to be a great show. To make it happen, Mr. Kerfoot works “closely with a couple of hundred people every week.” There are many things that involve the federal government in an event like this. From getting teams through Customs and Immigration, to supporting the ceremonies and cultural programs, and security by the RCMP.

“It is a situation where you can break down a few barriers and create a federal team to work together on something that is positive.”

Mr. Kerfoot joined the Public Service in 1977 with the Department of Indian Affairs and Northern Development. Assignments with Indian Affairs, Parks Canada and Canadian Heritage have taken him from the Queen Charlotte Islands in British Columbia to New Brunswick and north to Ellesmere Island. After the challenge of the Pan Am Games, he says, “I’m confident the Public Service will continue to offer those kinds of interesting career opportunities.”

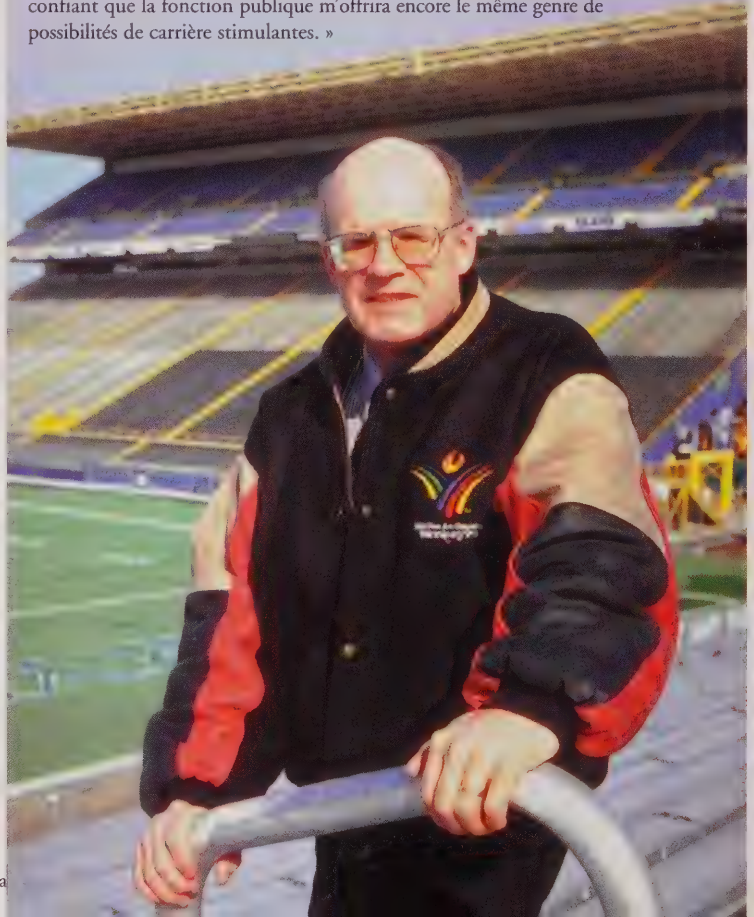
« J’aime les défis complexes et stimulants. »

Doug Kerfoot amorce la prochaine rencontre alors que l’on s’affaire à retirer de la table de la salle de conférence les tasses de café ayant servi à la précédente. Les présentations viennent à peine d’être faites qu’un employé entre pour demander « une minute de son temps. » Monsieur Kerfoot est chargé de coordonner la participation du gouvernement du Canada aux Jeux panaméricains de Winnipeg en 1999. « Le défi est de trouver assez d’heures dans une journée pour accomplir tout le travail qui doit être fait », dit-il. « J’y consacre 110 p. 100 de mon temps. »

Monsieur Kerfoot porte fièrement son veston des Jeux. Il a élevé sa famille à Winnipeg. Il veut que ces Jeux soient un grand spectacle. Pour y arriver, monsieur Kerfoot travaille « en étroite collaboration avec quelque 200 personnes chaque semaine. » Le gouvernement fédéral est associé à un événement comme celui-là d’une foule de façons – des formalités des Douanes et de l’Immigration pour les équipes, au soutien des cérémonies et de la programmation culturelle, et jusqu’à la sécurité assurée par la GRC.

« C’est une situation qui permet d’abaisser quelques barrières pour constituer une équipe fédérale collaborant à la réalisation d’un projet positif. »

Doug Kerfoot est entré à la fonction publique en 1977 au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Ses affectations successives aux Affaires indiennes, à Parcs Canada et au Patrimoine canadien l’ont amené dans les îles de la Reine-Charlotte, en Colombie-Britannique, au Nouveau-Brunswick et dans le Nord, à l’île d’Ellesmere. Après le défi des Jeux panaméricains, dit-il, « Je suis confiant que la fonction publique m’offrira encore le même genre de possibilités de carrière stimulantes. »



Donna Norman, Nurse in Charge

Health Canada
Anahim Lake, BC

"Working with a culture so totally different to mine makes me feel quite humble. You keep learning things that you never even thought of."

As a sign of respect for others, Donna Norman says what she thinks. She believes that is the only way to earn people's trust. Trust is important in her role as Nurse in Charge at the Health Canada nursing station. She also appreciates it when people are straight with her. She tells of the time she was in a home, talking to a man and his little boy. "This man says to me, 'Nurse, you're scaring my baby. You talk too loud.' And I say, 'Oh, well, thank you for being so open with me. I'll certainly work on that.' But that's how I was coming across."

Ms. Norman grew up on a farm in Ontario. Trained as a practical nurse in the 1960s, she went back to school in the '80s and received a B.Sc. in nursing. It was in 1989 that she attended a job fair and learned about an opportunity to work as a community health nurse somewhere in Canada. Her Public Service career started in Chilliwack, British Columbia. From there, she moved on to Fort St. James and to Anahim Lake.

She and her husband are flexible about where they live and enjoy the new experiences they gain in remote communities. They have learned to do whatever is needed to get the job done.

"I was visiting a lady who had trouble walking and who was falling down frequently. And she was all tied up in knots about her income tax. So I sat down with her and I talked to her about the 1-800 number and we called it and got her questions answered about income tax. Then I could talk to her about what we wanted to talk about. So my hour visit became an hour and a half. But you do what you have to."

For a strong-minded, plain-spoken person, Ms. Norman knows when to back down. When a home visit with a doctor didn't lead to a discussion about a female patient's health problems, the doctor asked Ms. Norman why she hadn't broached the subject. "I said to him, 'Well, it was only a week ago that she'd let me in the door.' My priority was to gain her confidence, that it was okay for me to come and I would not rag on her."

Donna Norman, infirmière chef

Santé Canada
Anahim Lake, C.-B.

« Travailler avec une culture si profondément différente de la mienne m'inspire l'humilité. Vous apprenez constamment des choses auxquelles vous n'aviez jamais pensé. »

Par respect pour les autres, Donna Norman dit ce qu'elle pense. Elle croit que c'est la meilleure façon de gagner la confiance des gens. La confiance est importante dans son rôle d'infirmière chef au dispensaire de Santé Canada. Elle aime aussi que les gens soient francs avec elle. Elle relate la fois où elle se trouvait dans une maison, parlant à un homme et à son petit garçon. « Cet homme me dit alors : "Garde, vous faites peur à mon enfant. Vous parlez trop fort." Et je lui ai répondu : "Oh, je vous remercie d'être aussi franc avec moi. Je vais faire attention." Mais c'est l'impression que je donnais. »

Madame Norman a été élevée sur une ferme en Ontario. Elle a acquis une formation d'infirmière auxiliaire dans les années 1960, puis elle est retournée aux études dans les années 1980 et a obtenu un baccalauréat en sciences infirmières. C'est en 1989, lors d'une visite à un salon de l'emploi, qu'elle a appris qu'il y avait un débouché pour travailler comme infirmière en santé publique quelque part au pays. Sa carrière dans la fonction publique a débuté à Chilliwack, en Colombie-Britannique. De là, elle est allée à Fort St. James puis à Anahim Lake.

Madame Norman et son mari s'accommodent de ces déplacements et ils apprécient les expériences nouvelles qu'ils vivent dans des collectivités éloignées. Ils ont appris à faire ce qu'il faut pour en arriver au but.

« Je visitais une dame qui avait de la difficulté à marcher et qui tombait souvent. Elle était angoissée par une question d'impôt. Je me suis donc assise avec elle et je lui ai fait mention du numéro sans frais; nous avons appelé et elle a obtenu des réponses à ses questions au sujet de l'impôt sur le revenu. Ensuite, nous avons pu parler de ce qui m'amenait là en premier lieu. Ma visite d'une heure a donc duré une heure et demie. Mais il faut faire ce qui est nécessaire. »

Personne déterminée qui s'exprime dans un langage simple, madame Norman sait néanmoins quand il faut reculer. Une fois, lors d'une visite à domicile avec un médecin, la discussion avec la patiente n'a pas débouché sur ses problèmes de santé.

Le médecin a alors demandé à madame Norman pourquoi elle n'avait pas abordé le sujet. « Je lui ai dit : "Vous savez, elle m'a laissé entrer chez elle il y a seulement une semaine." Ma priorité était de gagner sa confiance, je lui ai montré que je pouvais venir sans me mettre à la bousculer. »



Jeff Stanhope, Industry Liaison and Spectrum Officer

Industry Canada
Whitehorse, YK

“You have to go beyond the major centres and reach out to people where they live.”

Jeff Stanhope knows first hand the importance of being on the scene, to work with people who need access to information and services from government. As the lone Industry Canada representative for Yukon and parts of northern British Columbia, he represents a long list of programs and services. He also works with other government departments—federal, territorial, First Nations and municipal—to give people one-stop service.

When he started in 1992, Mr. Stanhope was responsible for “spectrum duties such as licensing, radios ...” That means he received applications from people who wanted to establish radio stations, looked at how much power they planned to transmit, the AM or FM band width they were requesting, the frequency, antenna type and other information, ran a study on whether it would all work, and then announced whether the application was approved.

Today, Mr. Stanhope’s work is broader and, at the same time, more focused on the individual client. Sometimes the most important thing is to bring people who share a common need or interest to the same table. “We’re doing a lot more with nothing,” he says. “Each government department will use existing resources to meet new needs under the Rural Initiative, for example.”

The most important thing he can offer clients is information, “the tools they need to carry on their businesses.”

As a Public Service employee, Mr. Stanhope is certain about what is needed to do a good job: “Remember who your customer is. Even if your function within a department is to serve other employees of that department, ultimately, the customer is the taxpayer. The people that pay our bills.”



Jeff Stanhope, agent du spectre et de la liaison avec l'industrie

Industrie Canada
Whitehorse, Yn

« Vous devez aller au-delà des grands centres pour rejoindre les gens là où ils vivent. »

Jeff Stanhope est conscient de l'importance d'être sur place, de travailler avec les gens qui ont besoin d'avoir accès à l'information et aux services gouvernementaux. Seul représentant d'Industrie Canada au Yukon et dans certaines parties du Nord de la Colombie-Britannique, il représente une longue liste de programmes et de services. Il collabore aussi avec d'autres ministères – fédéraux, territoriaux, autochtones et municipaux – pour offrir aux gens un service « guichet unique ».

Lorsqu'il a débuté en 1992, monsieur Stanhope était responsable des « fonctions liées au spectre, comme les permis de radiodiffusion. » Ainsi, il recevait les demandes des personnes qui souhaitaient établir une station de radio, il examinait la puissance à laquelle ils voulaient émettre leur signal, la bande – MA ou MF – sur laquelle ils souhaitaient diffuser, la fréquence, le type d'antenne et d'autres renseignements. Puis, il faisait une étude pour voir si tout cela

pouvait fonctionner et il informait les intéressés si la demande était approuvée ou non.

Aujourd'hui, le travail de monsieur Stanhope a une portée beaucoup plus étendue mais, du même coup, il est davantage centré sur le client individuel. Parfois, la chose la plus importante est de réunir autour d'une même table les gens qui ont un besoin ou un intérêt commun. « Nous faisons beaucoup plus avec rien », dit-il. « Chaque ministère utilise les ressources en place pour répondre à de nouveaux besoins dans le cadre de l'Initiative rurale, par exemple. »

La chose la plus importante qu'il puisse offrir à ses clients est l'information, « les outils dont ils ont besoin pour mener leurs affaires. »

En tant que fonctionnaire, monsieur Stanhope sait ce qu'il faut pour faire du bon travail : « Se rappeler qui est votre client. Même si votre fonction au sein d'un ministère est de servir d'autres employés, au bout du compte le client est le contribuable. Les gens qui paient nos factures. Je le dis parce que j'ai parfois l'impression qu'on l'oublie. »

Daniel Vigeant, Public Liaison Officer

Canadian Security Intelligence Service
National Capital Region

“James Bond would not survive a week in CSIS. Our employees are under much tighter control than Bond would put up with,” says Daniel Vigeant. After nine years with the Canadian Security Intelligence Service (CSIS), Mr. Vigeant knows intelligence work is far more routine than depicted in the movies.

“The kind of activities you see in James Bond films are very far from the Canadian reality,” he says.

As the official spokesperson for CSIS, Mr. Vigeant answers questions from the public about the Service's mandate, activities and structure. He also makes presentations to students and other groups, explaining CSIS's mandate to investigate, analyse and report on threats to the security of Canada, “an objective that CSIS pursues while respecting the law and protecting human rights,” says Mr. Vigeant. Naturally, most of this information is classified. “Sometimes, people ask if we are targeting a specific group or person. Obviously, it's impossible to answer for security reasons.”

Mr. Vigeant, who has a background in political science and communications, is a trained Intelligence Officer. He is currently working in Public Liaison to diversify his professional experience. In fact, it's common for CSIS employees to rotate positions throughout their careers to round out their knowledge of the organization. Similarly, throughout the year-long process of evaluating a potential recruit, CSIS assesses a candidate's knowledge, seeking generalists with broad experience, rather than specialists.

“Since the end of the Cold War, public safety has become the highest priority of CSIS, while espionage remains a concern. We have to adapt constantly and be on the lookout for emerging threats.”

Daniel Vigeant, agent de liaison avec le public

Service canadien du renseignement de sécurité
Région de la capitale nationale

« James Bond ne survivrait pas une semaine au SCRS. Nos employés sont soumis à des contrôles beaucoup plus rigoureux que ce qu'il pourrait tolérer », affirme Daniel Vigeant. Après neuf années au sein du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), monsieur Vigeant sait que le travail de renseignement est beaucoup plus routinier que l'image qu'on nous en donne dans les films.

« Le genre d'activités que l'on observe dans les films de James Bond est très loin de la réalité canadienne », dit-il.

À titre de porte-parole officiel du SCRS, monsieur Vigeant répond aux questions du public sur le mandat, les activités et la structure de l'organisme. Il présente aussi des exposés devant des étudiants et d'autres groupes pour expliquer le rôle du SCRS, qui consiste à enquêter, à analyser et à faire rapport sur les menaces éventuelles à la sécurité du Canada, « un objectif que le SCRS poursuit dans le respect de la loi et des droits de la personne », précise monsieur Vigeant. Naturellement, la plupart de ces renseignements sont classifiés. « Parfois, les gens nous demandent si nous surveillons un groupe ou une personne en particulier. Il nous est évidemment impossible de répondre pour des raisons de sécurité. »

Monsieur Vigeant, qui possède une formation en sciences politiques et en communications, a été formé comme agent du renseignement. Il travaille actuellement à la liaison avec le public pour enrichir son expérience professionnelle. De fait, il est normal pour les employés du SCRS d'occuper en rotation divers postes durant leur carrière afin d'améliorer leur connaissance de l'organisation. De même, durant le processus d'évaluation d'une éventuelle recrue, qui demande environ une année, le SCRS évalue les connaissances du candidat, en recherchant des généralistes ayant acquis une vaste expérience plutôt que des spécialistes.

« Depuis la fin de la guerre froide, la sécurité publique a pris la priorité, mais l'espionnage demeure une préoccupation. Nous devons nous adapter constamment et être à l'affût de nouvelles menaces. »



Ed Kettela, Research Program Manager

Natural Resources Canada
Fredericton, NB

If Ed Kettela had fatigues and a stogie, he'd be what you might expect the veteran leader of an army to look like. The battles he has directed have been against spruce budworm. "It's okay to use the terminology of a war in this," he says, "because that's exactly what it is. The bug destroys a lot of trees and creates absolute mayhem for the forest industry.

"If people didn't need the trees and livelihoods didn't depend on harvesting the trees, then it really wouldn't matter a darn if the budworm killed the trees or not."

Mr. Kettela is an entomologist, and points out that this is not a bug problem. "It's a forestry and social problem." Spruce budworm in the forest at epidemic levels is a "natural phenomenon."

"I got lucky," he says of how he became the nation's point man on this battle front. It began in 1967. "When I got here out of graduate school, the budworm cycle was pretty low. Canadian Forest Service felt okay giving a greenhorn like me the responsibility to contend with it." Within a year, the situation changed dramatically. The first spraying program he coordinated in New Brunswick was bigger than all the spraying done in Canada last year.

Mr. Kettela is managing a team that is sought after whenever there is a spruce budworm problem in Canada. At the moment, the rest are away on a mission in Eastern Ontario. And in a few days he will go there himself. "Ontario's got bugs and there is an opportunity to test new strategies there." Money to fund the team comes from forestry companies, provincial governments and pesticide manufacturers. Mr. Kettela has made a priority of forging partnerships.

Those alliances are being used to work out a new method of dealing with budworm. "We got everyone around the table and had a shirt-sleeves-up discussion about just what we are going to do." Much of the effort will focus on using Mr. Kettela's leading research on spraying a natural bacterial agent to control the budworm. "It is affordable and environmentally acceptable." It has already proved effective, but he wants to refine the method and the product. "The bugs will always be back."

Ed Kettela, scientifique

Ressources naturelles Canada
Frédéricton, N.-B.

Si Ed Kettela était en tenue de combat arborant un gros cigare, il ressemblerait à l'image que l'on peut se faire d'un vétéran chef d'armée. Mais les batailles qu'il a menées visaient la tordeuse des bourgeons de l'épinette. « On a raison d'utiliser une terminologie de guerre dans ce cas, dit-il, parce que c'est exactement ce à quoi nous avons affaire. Le parasite détruit beaucoup d'arbres et représente une véritable catastrophe pour l'industrie forestière.

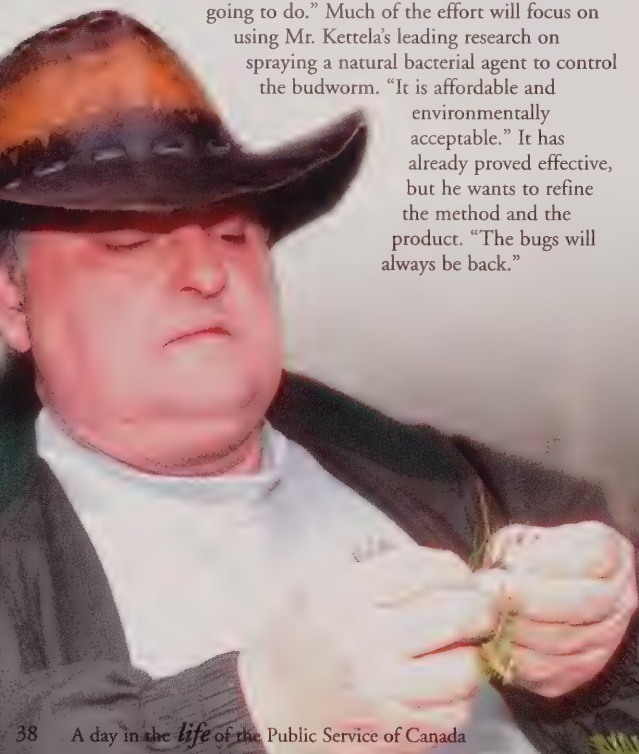
« Si les gens n'avaient pas besoin des arbres et si leur gagne-pain ne dépendait pas de leur récolte, cela ne ferait pas beaucoup de différence que la tordeuse détruise ou non la forêt. »

Monsieur Kettela est entomologiste, mais il insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un problème de parasites. « C'est un problème de foresterie et un problème social. » La présence de la tordeuse des bourgeons de l'épinette à un niveau épidémique en forêt est un « phénomène naturel ».

« J'ai été chanceux », dit-il, en expliquant comment il est devenu le principal acteur au pays dans cette lutte. Sa carrière a débuté en 1967. « Lorsque je suis arrivé ici après mes études supérieures, le cycle de la tordeuse était à un point creux. Le Service canadien des forêts n'a pas craint de confier au débutant que j'étais la responsabilité de ce dossier. » En un an, la situation a changé de façon dramatique. Le premier programme d'épandage qu'il a coordonné au Nouveau-Brunswick était plus important que l'ensemble des opérations d'arrosage effectuées au Canada l'an dernier.

Monsieur Kettela dirige une équipe dont les services sont en demande partout où la tordeuse des bourgeons de l'épinette cause un problème au Canada. En ce moment, le reste de l'équipe est en mission dans l'Est de l'Ontario. Dans quelques jours, il s'y rendra lui-même. « Actuellement, les insectes sont présents en Ontario et cela nous permet de faire l'essai de nouvelles stratégies. » L'argent servant à financer l'équipe provient d'entreprises forestières, de gouvernements provinciaux et de fabricants de pesticides. Monsieur Kettela a fait de la création de partenariats l'une de ses priorités.

Ces alliances servent à mettre au point une nouvelle méthode de lutte contre la tordeuse. « Nous avons réuni tout le monde autour d'une table et nous avons eu une discussion à bâtons rompus sur ce qu'il fallait faire. » Une bonne partie de l'effort portera sur l'application des recherches de pointe faites par monsieur Kettela sur l'épandage d'un agent bactérien naturel pour combattre la tordeuse des bourgeons. « C'est une méthode dont le coût est abordable et qui est acceptable sur le plan de l'environnement. » Son efficacité a déjà été démontrée, mais il voudrait perfectionner à la fois le produit et la méthode. « Les insectes reviendront toujours. »





The public sector serves citizens,
rather than customers.

—Excerpt from the *Fourth Annual Report to the
Prime Minister on the Public Service of Canada*

Le secteur public est au service de citoyens
plutôt que de consommateurs.

—Extrait du *Quatrième rapport annuel
au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*

André Bujold, CITES Inspector

Environment Canada
Montreal, QC

"Welcome to the Chamber of Horrors," says André Bujold, an Environment Canada inspector who enforces the Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES). He unlocks the door to a room full of illegally imported goods seized at Customs. There's a little bit of everything: ivory bracelets, crocodile purses and bottled cobras.

Some 30,000 species are controlled by CITES, and Mr. Bujold's services are in demand. His area is everything in Quebec west of Quebec City. Last year, he answered more than 1,200 telephone calls, many of which led to inspections conducted with support from Canada Customs. Together, they seized about 800 specimens or products made from endangered species. "Without the support of Customs officers, the job would be practically impossible, since there are so few of us to do the work," says Mr. Bujold. He adds that colleagues at Environment Canada contribute invaluable to his work. He also inspects live animals destined for pet stores: birds, reptiles, amphibians and scorpions.

"The most difficult inspections are those with live animals," he says. "You have to identify the species, make sure that you don't get hurt and make sure that you don't hurt the animal. It requires a lot of concentration."

To protect their well-being, Mr. Bujold inspects live species as soon as possible after their arrival. Generally, importers let him know in advance when shipments are expected. He dons overalls and gloves. In certain

situations, he will wear a face mask to protect himself from any diseases or pesticides. "I can never be certain exactly what's in a closed box or crate. I open it with extreme caution and I examine it very carefully to see if any animals have broken free of their container." Apart from several scratches, Mr. Bujold has never been injured in the line of duty.

When he's on the job, Mr. Bujold is conscious that he represents Environment Canada and the Minister. He sometimes faces verbal abuse from angry tourists whose souvenirs have been held or seized, but he treats these people with respect. Once, during an inspection at an airport, an importer expressed his displeasure by cursing at Mr. Bujold and threatening to lodge a complaint. There were people all around watching them. "I made a sign for him to stop yelling. He stopped. I told him, 'I'm not yelling at you, so don't yell at me. We'll talk. If not, I'm leaving.' This person stood there frozen for a few moments. I don't think anyone had ever talked to him like that before."

André Bujold, inspecteur, CITES

Environnement Canada
Montréal, Qc

« Bienvenue dans la chambre des horreurs! », s'exclame André Bujold, inspecteur d'Environnement Canada responsable de l'application de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES). Il déverrouille la porte d'une salle remplie de marchandises importées illégalement et saisies aux ports d'entrée des douanes. Il y a un peu de tout : bracelets en ivoire, bourses en cuir de crocodile et cobras embouteillés.

Quelque 30 000 espèces sont contrôlées en vertu de la CITES, et les services de monsieur Bujold sont en demande. Son territoire englobe tout le Québec à l'ouest de la ville de Québec. L'an dernier, il a répondu à 1 200 appels téléphoniques, dont plusieurs ont mené à des inspections de concert avec les agents de Douanes Canada. Ensemble, ils ont saisi environ 800 spécimens ou articles fabriqués avec des espèces menacées. « Sans l'appui du personnel douanier, la tâche serait pratiquement impossible puisque nous sommes si peu à faire ce travail », de dire monsieur Bujold. Il ajoute que la collaboration reçue de ses collègues d'Environnement Canada est très précieuse. Il fait aussi l'inspection des animaux vivants destinés aux animaleries : oiseaux, reptiles, amphibiens et scorpions.

« Les inspections les plus difficiles sont celles qui portent sur des animaux vivants », précise-t-il. « Vous devez identifier l'espèce



"I drop everything that I'm doing and I just go."

When a forest fire threatens to overrun one of the small Aboriginal communities in Northern Ontario, residents look to see if Gene Bannon is flying in at the lead of the evacuation team. He's always ready in early June, when the summer fires are usually moving fast. "It's a very traumatic situation for them. Some have to leave their homes with just the clothes on their backs. The fire can be so bad the cinders are falling around them, and they are frightened." They can spend days or weeks in an unfamiliar place, often in Thunder Bay. "When you see people going home and they say, 'Thank you,'" Mr. Bannon says, "we know we've done our best."

In 1977, Mr. Bannon was the Band Manager of the Fort William Reserve in Thunder Bay and he was invited to join the Department of Indian Affairs and Northern Development. "The Native people relate to me in a positive manner and tend to listen to me more when I explain decisions. They may not like the

et faire attention de ne pas vous blesser ou de blesser l'animal. Cela demande une grande concentration. »

Soucieux de leur bien-être, monsieur Bujold inspecte les animaux vivants le plus tôt possible après leur arrivée. Les importateurs le préviennent généralement à l'avance des arrivages. Il porte une combinaison et des gants. Dans certains cas, il revêt aussi un masque pour se protéger contre les maladies et les pesticides. « Je ne peux jamais être sûr de ce qu'il y a dans une caisse ou dans une boîte. Je l'ouvre avec beaucoup de soin et j'examine attentivement pour voir si des animaux ne sont pas sortis de leur contenant. » Sauf pour quelques éraflures, monsieur Bujold ne s'est jamais blessé au travail.

Dans ses fonctions, monsieur Bujold est conscient qu'il représente Environnement Canada et le ministre. Il fait souvent l'objet d'invectives de la part de touristes en colère dont les souvenirs ont été retenus ou saisis, mais il traite les gens avec respect. Une fois, après une inspection à un aéroport, un importateur manifestait son mécontentement en vociférant et menaçant de porter plainte. Il y avait des gens tout autour qui les regardaient. « Je lui ai fait signe d'arrêter de crier. Il s'est arrêté et je lui ai alors dit : "Je ne crie pas en m'adressant à vous, alors ne criez pas en vous adressant à moi. Nous pouvons parler, sinon je m'en vais." Il est demeuré là sans rien dire pendant un bon moment. Je pense que personne ne lui avait parlé comme cela auparavant. »

answer but they know I've been honest with them and they respect that." His office has gained responsibility for more First Nations settlements than they had a few years ago, 81 communities scattered between James Bay and Manitoba. Mr. Bannon says his challenge now is to get to know them all and meet their needs. "Each community is different. They have different problems and we have to be aware of that. I'd like to visit as many as possible before I retire."

Gene Bannon, gestionnaire, Services des terres et fidéicommissaires Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien Thunder Bay, Ont.

« Je laisse tout tomber et je pars immédiatement. »

Lorsqu'un feu de forêt menace de détruire l'une des petites collectivités autochtones du Nord de l'Ontario, les résidents s'attendent à voir Gene Bannon débarquer à la tête de l'équipe d'évacuation. Il est toujours prêt dès le début de juin, lorsque les feux d'été se propagent habituellement très vite. « C'est une situation traumatisante pour ces gens. Certains doivent quitter leur maison avec les seuls vêtements qu'ils portent. Le feu peut être si violent que les cendres retombent tout autour d'eux et ils sont effrayés. » Il peuvent passer des jours ou des semaines à un endroit qu'ils ne connaissent pas, souvent à Thunder Bay. « Lorsque nous voyons les gens revenir chez eux et qu'ils nous remercient, de dire monsieur Bannon, nous savons que nous avons fait de notre mieux. »

En 1977, Gene Bannon était gestionnaire de bande à la réserve de Fort William, à Thunder Bay. C'est alors qu'il a été invité à entrer au service du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

« Les Autochtones ont une relation positive avec moi et ils ont tendance à m'écouter davantage lorsque je leur explique les décisions prises. Ils peuvent ne pas aimer la réponse, mais ils savent que j'ai été honnête avec eux et ils respectent cela. » Son bureau est maintenant responsable d'un plus grand nombre de collectivités autochtones qu'il y a quelques années – en tout 81 collectivités dispersées entre la Baie de James et le Manitoba. Selon monsieur Bannon, le défi qui se pose maintenant est de tenter de les connaître toutes et de répondre à leurs besoins. « Chaque collectivité est unique. Leurs problèmes sont différents et nous devons être conscients de cela. J'aimerais pouvoir en visiter le plus grand nombre avant de prendre ma retraite. »



Pat Morrow, Policy Advisor

Privy Council Office
National Capital Region

“One person asked me if my job was a non-traditional occupation for women, and if I had a tool belt with keys on it.”

Pat Morrow reaches into one of four large file cabinets on her office wall, replaces a file, then closes the padlock. It is a combination lock. Although her job title says she works at Machinery of Government, this is as mechanical as her work gets. “At dinner parties, it’s always better than simply saying I work for the government. That often stops a conversation,” she says. “This line of work usually prompts another question.”

Ms. Morrow’s desk is in the Privy Council Office. A few hundred people work here, in the same building as the Prime Minister’s Office, across the street from Parliament Hill. One of her responsibilities is to provide advice on the organization of the government. “It is the Prime Minister’s personal responsibility to decide that.” She may have been looking in the file for some information regarding an about-to-be-created agency, but Ms. Morrow cannot discuss anything about this aspect of her work. She came to this unique position six years ago and, within a few months, there was a new government in place. “That was an incredibly busy time. We serve whoever forms the government of the day with the best advice we can give, and ensure continuity between governments.”

One aspect of her job Ms. Morrow can freely discuss, because “it’s my personal responsibility,” is her role identifying recipients of the Governor General’s Bravery Medal. That is part of her duty as the liaison between the Privy Council Office and the Chancellery, Rideau Hall. She sits on the committee that decides which of the nominees will be given awards. “Every couple of months, a ceremony is held at Rideau Hall, and I meet people from all walks of life who have done incredibly courageous acts for their fellow citizens.” She says this is a very tangible reward. She knows all of her work is important, although it is not visible to many Canadians.

Pat Morrow, conseillère en politique

Bureau du Conseil privé
Région de la capitale nationale

« Quelqu’un m’a demandé si mon travail était un emploi non traditionnel pour les femmes et si je portais une ceinture à outils avec un trousseau de clés. »

Pat Morrow ouvre l’un des quatre gros classeurs qui occupent le mur de son bureau, y range un dossier et referme le classeur en verrouillant le cadenas. C’est un cadenas à combinaison. Bien que le titre de son poste indique qu’elle travaille à l’Appareil gouvernemental, c’est à peu près le seul aspect mécanique de son travail. « Dans les soirées, cela vaut mieux que de dire simplement que je travaille pour le gouvernement, ce qui met souvent fin à la conversation, dit-elle. Ce genre de travail suscite habituellement une autre question. »

Madame Morrow travaille au Bureau du Conseil privé. Quelques centaines de personnes y travaillent, dans l’édifice où se trouve le cabinet du premier ministre, face à la colline parlementaire. L’une de ses responsabilités est de donner des conseils sur l’organisation du gouvernement. « Les décisions à cet égard relèvent de la responsabilité personnelle du premier ministre. » Elle pourrait avoir consulté ce dossier pour y trouver de l’information au sujet d’un organisme qui va bientôt être créé, mais madame Morrow ne peut discuter de cet aspect de son travail. Elle est venue à ce poste il y a six ans et, quelques mois plus tard, un nouveau gouvernement prenait le pouvoir. « Ce fut une époque extrêmement active. Nous servons le gouvernement en place en lui donnant les meilleurs conseils possibles, et nous assurons la continuité d’un gouvernement à l’autre. »

Un aspect de son travail qu’elle est libre de discuter parce qu’il « relève de sa responsabilité personnelle » est le rôle qu’elle joue dans la sélection des récipiendaires de la médaille pour acte de bravoure remise par le Gouverneur général. Cela fait partie de son travail de liaison entre le Bureau du Conseil privé et la chancellerie de Rideau Hall. Elle siège au comité qui sélectionne les personnes qui recevront une distinction. « À intervalles d’environ deux mois, une cérémonie se tient à Rideau Hall et j’ai l’occasion d’y rencontrer des gens provenant de tous les milieux qui ont posé des actes incroyablement courageux en venant en aide à leurs concitoyens. » Elle affirme que c’est là une récompense très concrète. Elle sait que tout ce qu’elle fait est important, même si cela n’est pas visible aux yeux de nombreux Canadiens.



Garry Stenson, Scientist

Department of Fisheries and Oceans
St. John's, NF

Garry Stenson wants to know their every move. He wants to know where they live, what they eat, and when they're likely to leave the scene. No, Dr. Stenson is not a secret agent; he is a scientist, heading up marine mammal research for the Department of Fisheries and Oceans in St. John's. And his interest is seals—six species of them, thriving off the coast of Newfoundland. Dr. Stenson's office is on the ice for at least part of each year. This year, he is conducting surveys by air and on the ground to estimate the harp seal population in the northwest Atlantic. Knowing the abundance, diet, condition, maturity and migratory patterns of seals can temper the sometimes contentious debate on the seal harvest and the Atlantic cod fishery with scientific data. The data are also used to set harvesting quotas. Sometimes, the studies turn up a surprising fact. Dr. Stenson recently learned that seals move very quickly. Hooded seals make the trip from Newfoundland to Greenland in about 10 days—that's only about a week longer than a ship travelling at 18 knots.

Garry Stenson, scientifique

Ministère des Pêches et Océans
St. John's, T.-N.

Garry Stenson veut connaître chacun de leurs déplacements. Il veut savoir où ils vivent, ce qu'ils mangent et quand ils quitteront probablement les lieux. Non, monsieur Stenson n'est pas un agent secret; c'est un scientifique qui dirige les recherches sur les mammifères marins au ministère des Pêches et Océans, à St. John's. Il s'intéresse aux phoques – six espèces pour être plus précis – qui fréquentent les eaux de la côte ouest de Terre-Neuve. Durant une partie de l'année, le bureau de monsieur Stenson se trouve sur la glace. Cette année, il procède à des relevés aériens et terrestres afin d'estimer la population des phoques du Groënland dans le nord-ouest de l'Atlantique. Les connaissances sur l'abondance, l'alimentation, l'état, la maturité et les profils migratoires des phoques peuvent contribuer à modérer, grâce à des données scientifiques, le débat parfois animé que suscitent la chasse au phoque et la pêche à la morue de l'Atlantique. Ces données servent aussi à établir les prises limites. Parfois, les études font ressortir des faits étonnants. Monsieur Stenson a récemment appris que le phoque du Groënland se déplace très rapidement. En effet, ces phoques franchissent la distance séparant Terre-Neuve du Groënland en 10 jours environ – seulement une semaine de plus qu'il n'en faut à un navire se déplaçant à une vitesse de 18 nœuds.

Une bonne partie des travaux de monsieur Stenson est partagée avec des universitaires et des scientifiques d'autres pays. L'étude des phoques n'a pas une dimension régionale ou même nationale; dans une large mesure, les mêmes questions se posent en Norvège, au Groënland et en Russie. « La science a une perspective internationale », dit-il. Peu importe qu'il se trouve sur la scène internationale ou devant une salle de classe dans le cadre du programme de conférenciers local « Scientists in Schools », auquel il donne bénévolement de son temps, monsieur Stenson est d'avis que les données scientifiques qu'il recueille peuvent faire progresser notre compréhension des espèces et de leur rôle dans l'écosystème. Mais il n'y a pas à s'y méprendre, ce scientifique aime son travail. De dire monsieur Stenson : « Travailler pour le gouvernement fédéral vous permet de faire beaucoup de choses intéressantes.

« Un jour, vous êtes en contact avec un pêcheur de St. Anthony, à la pointe nord de Terre-Neuve, et le jour suivant, vous communiquez avec un scientifique en Norvège. »

Much of Dr. Stenson's work is shared with scientists in other countries and at universities. Studying seals is not a regional or even a national issue; many of the same questions are being asked in Norway, Greenland and Russia. "Science is an international perspective," he says. Whether on the international stage or in front of a classroom through the local Scientists in Schools speakers program for which he volunteers his time, Dr. Stenson believes the scientific data he's collecting can advance our understanding of the species and their role in the ecosystem. Make no mistake, this scientist enjoys his work. Says Dr. Stenson: "Working with the federal government, you get to do all sorts of exciting things.

"One day, you're talking to a fisherman in St. Anthony on the northern tip of Newfoundland and the next day a scientist in Norway."



Nancy Kummen, Agricultural Officer

Canadian Food Inspection Agency

Vancouver, BC

"I didn't know, growing up on the Prairies, that ships were being inspected by Canadian government people to make sure our export grain is the cleanest in the world," says Nancy Kummen, an Agricultural Officer with the Canadian Food Inspection Agency (CFIA).

After receiving a Bachelor's degree in agriculture and a Master's degree, and after working for a provincial government, Ms. Kummen learned that federal employees inspect ships for controlled insects and debris from previous loads that could contain pests.

"That's one part of our job. Ship inspection is the priority because, if ships don't have our approval, they don't go." Ms. Kummen points out that grain exports are important to the people of Canada.

"We work on weekends, statutory holidays, every day but Christmas. There would be no other way we could pass over 700 ships a year. It doesn't matter if it's 3 in the morning, we have to be there to clear it, because they can't start loading until we see it."

For ships meant to carry grain, the inspectors supervised by Ms. Kummen look for residues of previous cargoes such as copper concentrates, lead and old corn. If an inspector finds insects, the ship has to be fumigated and cleaned. The team checks wood packing materials from China and Hong Kong for the presence of the Asian Long Horn beetle, which is a risk to hardwoods and to the maple syrup industry.

They also check any ship that has been to Siberia during the summer months for the presence of the Asian Gypsy Moth.

Ms. Kummen emphasizes that people skills are very important in this work. "If the stevedores have been hired to start loading and you're saying, 'No, no, no. I'm not passing that ship,' thousands of dollars in wages are being paid out to people to not do their jobs.

"The hours on the ship are long, and sometimes the weather can be bad. Language differences are common. It can be frustrating and tiring but, even if you're at the end of your rope, you've still got to be cool."

Ms. Kummen has been working for Agriculture Canada (part of which is now with CFIA) since 1991. "I really love my job," she says. "People are happy with our staff and what we do here, particularly with the grain exports. They see us as non-biased government people, which doesn't happen in every country."

Nancy Kummen, agente des services agricoles

Agence canadienne d'inspection des aliments

Vancouver, C.-B.

« Ayant été élevée dans les Prairies, je ne savais pas que les navires étaient inspectés par des agents du gouvernement canadien pour veiller à ce que nos exportations de céréales soient les plus propres au monde », déclare Nancy Kummen, agente des services agricoles à l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).

C'est après avoir obtenu un baccalauréat en agriculture et un diplôme de maîtrise et avoir travaillé pour un gouvernement provincial que madame Kummen a appris que des employés fédéraux inspectaient les navires pour veiller à qu'ils soient libres d'insectes et de débris provenant des cargaisons antérieures qui pourraient renfermer des parasites.

« C'est une partie de notre travail. L'inspection des navires a la priorité parce que s'ils n'ont pas notre approbation, ils ne peuvent partir. » Madame Kummen souligne que les exportations de céréales sont importantes pour les Canadiens.

« Nous travaillons la fin de semaine et les jours fériés, bref tous les jours sauf à Noël. Il n'y aurait aucune autre façon d'inspecter plus de 700 navires par année. Il importe peu qu'il soit 3 h du matin, nous devons être là pour donner l'autorisation parce que le chargement ne peut débuter avant que nous ayons pu inspecter le navire. »

Sur les navires servant au transport des céréales, les inspecteurs supervisés par madame Kummen recherchent des résidus de cargaisons antérieures, par exemple des concentrés de cuivre ou de plomb et du vieux maïs. Si un inspecteur trouve des insectes, le



Benoît Montpetit, Inspector

Measurement Canada, Industry Canada
Montreal, QC

For the past 10 years, Benoît Montpetit has been surrounded by meters. As an inspector for Measurement Canada, he is part of a team that inspects thousands of electrical and natural gas meters each year. All meters must meet national standards before they can be installed in homes and businesses. Less than five percent are rejected.

"When we see a low rejection rate, we know that we're providing good service to Canadians," says Mr. Montpetit. Still, years after installation, a few meters may start to act up, leading to inaccurate readings of energy use. In cases where consumers and suppliers cannot

settle the problem themselves, Measurement Canada can test the meters, if it will help to resolve the situation. In fact, each year the Montreal laboratory appraises about 1,000 of these suspect meters from across the province.

"In this process, we're considered an unbiased party," says Mr. Montpetit. "This is very much appreciated by consumers and suppliers."

Benoît Montpetit, inspecteur

Mesures Canada, Industrie Canada
Montréal, Qc

Depuis dix ans, Benoît Montpetit est entouré de compteurs.

À titre d'inspecteur de Mesures Canada, il fait partie d'une équipe qui inspecte des milliers de compteurs d'électricité et de gaz naturel. Tous les compteurs doivent être conformes aux normes nationales avant de pouvoir être installés dans une résidence ou une entreprise. Moins de 5 p. 100 sont rejetés.

« Lorsqu'on constate que le taux de rejet est aussi faible, on se rend compte que nous offrons un bon service aux Canadiens », affirme

monsieur Montpetit. Toutefois, après de nombreuses années de fonctionnement, quelques compteurs peuvent devenir erratiques, entraînant un enregistrement inexact de la consommation d'énergie. Lorsque le consommateur et le fournisseur n'arrivent pas à s'entendre pour résoudre le problème, Mesures Canada peut faire une vérification du compteur si cela contribue à régler le différend. De fait, chaque année, le laboratoire de Montréal teste environ mille compteurs soupçonnés d'imprécision qui proviennent de tous les coins de la province.

« Dans ce travail, nous sommes considérés comme un tiers impartial, de dire monsieur Montpetit, cela est très apprécié des consommateurs et des fournisseurs. »

navire doit subir une fumigation et être nettoyé. L'équipe vérifie les emballages en bois provenant de la Chine et de Hong Kong pour y déceler la présence de longicornes, qui constituent un risque pour les feuillus et l'industrie du sirop d'érable. Ils inspectent aussi tout navire qui s'est rendu en Sibérie durant les mois d'été pour y déceler la présence de la spongieuse asiatique.

Madame Kummen insiste sur le fait que les aptitudes à traiter avec les gens sont très importantes dans ce travail. « Si des débardeurs ont été embauchés pour commencer à charger un navire et que vous dites "Non, non et non. Je ne donne pas d'autorisation pour ce navire," des milliers de dollars en salaires sont versés à des gens qui demeurent inactifs.

« Nous passons de longues heures sur les navires et, parfois, le temps est mauvais. Les gens parlent souvent une autre langue. Ce travail peut être frustrant et épuisant, mais même si vous êtes au bout de votre rouleau, vous devez garder votre calme. »

Madame Kummen travaille à Agriculture Canada (dont une partie a été intégrée à l'ACIA) depuis 1991. « J'aime vraiment mon travail, dit-elle. Les gens sont satisfaits de notre personnel et de ce que nous faisons ici, notamment pour les exportations de céréales. Ils nous considèrent comme des agents impartiaux du gouvernement, ce qui n'est pas le cas dans tous les pays. »





Tim Booth and Yves Robinson, Research Scientists

Canadian Food Inspection Agency
Winnipeg, MB

“Having a facility like this allows us to do things that are unique.”

The submarine door swings into place and is sealed shut. But no dive klaxon sounds. This is not a warship. The hatch is the entry to a closet-sized airlock lined with epoxy resin. It is part of the bio-containment mechanism surrounding the most secure biological laboratory in Canada. Entering a code into the keypad releases the magnetic latches permitting another shiny steel door to open, giving access to the workplace of Dr. Yves Robinson and Dr. Tim Booth at the National Centre for Foreign Animal Disease.

They have no fear about working in this environment, despite the fact that it contains highly infectious diseases. Dr. Booth says, “I go to parties and people say, ‘Isn’t what you do risky?’ I actually feel safer in here than I do out on the street.”

“We know what we are touching, what we are dealing with, and we can take precautions,” says Dr. Robinson. “You never know what is beside you on the bus.” A killer disease could more easily be encountered in a crowd anywhere.

The laboratory air is cleansed by an entire floor of filters. Every object that leaves the lab must be made sterile. Even water and sewage are sterilized before being expelled.

The new Winnipeg laboratory is crucial to keeping Canadians safe. Nowhere else in the world has a facility been designed for both human and animal diseases. Collaboration with Health Canada’s scientists is a great advantage for tackling diseases that may affect both humans and animals, or that could be transmitted in food.

There are scientific tools contained in these biologically sealed rooms that are among the most advanced of any similar lab in the world. That is important to Dr. Robinson, who is doing research on prion diseases. “With these facilities we can do work that would not be possible anywhere else. That is the main reason I am here.”

Tim Booth et Yves Robinson, chercheurs scientifiques

Agence canadienne d’inspection des aliments
Winnipeg, Man.

« L’accès à des installations comme celles-ci nous permet de faire des choses uniques. »

L’écoutille de sous-marin se met en place et se referme hermétiquement. Mais aucune alarme de plongée ne se fait entendre. Nous ne sommes pas sur un navire de guerre. L’écoutille donne accès à un sas de la taille d’un placard recouvert de résine époxyde. Celui-ci fait partie du mécanisme de confinement du laboratoire de biologie le plus sécuritaire au Canada. En entrant un code sur un clavier, on déclenche le verrou magnétique et une autre porte en acier poli s’ouvre pour donner accès à l’aire de travail de messieurs Yves Robinson et Tim Booth, au Centre national des maladies animales exotiques.

Il ne craignent pas de travailler dans ce milieu même si on y trouve des maladies très infectieuses. Selon monsieur Booth, « Je vais à des rencontres sociales et les gens me disent “Votre travail n’est-il pas risqué?” Mais, en réalité, je me sens plus en sécurité ici qu’à l’extérieur sur la rue. »

« Nous savons ce que nous touchons, ce que nous manipulons et nous pouvons prendre des mesures de précaution », précise monsieur Robinson. « Vous ne savez jamais ce que vous côtoyez dans un autobus. » Il peut être plus facile de contracter une maladie mortelle dans un bar ou sur un avion.

Line Cloutier, Secretary

Department of National Defence
Valcartier, QC

“They call me the corporate memory,” says Line Cloutier. “It’s part of my role to ensure continuity.” For the past 19 years, Ms. Cloutier has been secretary to eight successive commanders at the Valcartier armed forces base. “You have to be flexible to adapt to different personalities,” she says.

The base, just outside Quebec City, hosts a brigade that includes 10 units—everything from infantry and helicopters to logistical support. They train constantly to keep sharp. “The brigade has to be ready at a moment’s notice,” she says. “A crisis can occur at any time.” Members of the brigade serve in such overseas postings as Bosnia and help out during civil emergencies in Canada.

“It’s a good place to work. You have to expect the unexpected.”

Last year, however, she was taken off guard, when she received the Deputy Minister’s Commendation Award, one of a few given to civilians at the base.

L’air du laboratoire est purifié grâce à un plancher complet de filtres. Chaque objet qui quitte le laboratoire doit être stérilisé. Même les eaux usées sont stérilisées avant d’être rejetées.

Le nouveau laboratoire de Winnipeg joue un rôle de premier plan pour préserver la sécurité des Canadiens. Nulle part ailleurs au monde il n’existe un laboratoire conçu pour étudier simultanément les maladies humaines et animales. La collaboration avec les scientifiques de Santé Canada offre un grand avantage pour lutter contre les maladies qui peuvent s’attaquer à la fois à l’homme et aux animaux ou qui pourraient être transmises par la nourriture.

Les outils scientifiques que l’on trouve dans ces salles biologiquement scellées sont parmi les plus avancés au monde. Cela est important pour monsieur Robinson, qui fait des recherches sur les maladies du cerveau causées par des prions. « Ces installations nous permettent de mener des travaux qui ne seraient possibles nulle part ailleurs. C’est la principale raison de ma présence ici. »

Line Cloutier, secrétaire

Ministère de la Défense nationale
Valcartier, QC

« On m’appelle la mémoire corporative », dit Line Cloutier. C’est mon rôle d’assurer une certaine continuité. » Depuis 19 ans, madame Cloutier a occupé les fonctions de secrétaire auprès de huit commandants à la base des forces armées de Valcartier. « Il faut être souple afin de s’adapter à toutes les personnalités qui passent », ajoute-t-elle.

Située en périphérie de la ville de Québec, la base abrite une brigade regroupant 10 unités — qui vont de l’infanterie aux hélicoptères et au soutien logistique. Les troupes sont constamment à l’entraînement pour maintenir leur état de préparation. « La brigade doit être prête à intervenir en tout temps, précise-t-elle, une situation de crise peut survenir très rapidement. » Les membres de la brigade servent dans des missions à l’étranger, comme en Bosnie, et participent aux opérations d’urgence de la défense civile au Canada.

« C’est un bon endroit où travailler. Vous devez prévoir l’imprévu. »

Mais l’an dernier, elle a été prise par surprise le jour où elle a reçu une mention élogieuse du sous-ministre, l’une des rares décernées à des civils de la base.



Mark Samadhin, Food Policy Developer

Health Canada
Toronto, ON

Mark Samadhin is on the phone with someone who needs an update on the status of the project to develop a national food policy. This is part of his current assignment under the Health Protection Branch Management Development Program. As project manager, his main role is to facilitate the flow of information among academics, scientists, farmers, processors and consumer groups—“essentially anyone who has anything to do with the foods we are looking at.”

Mr. Samadhin is overseeing the development of a comprehensive federal policy for food that Canadian consumers purchase in a raw state, things like meat, fish and eggs. Food producers and processors face an array of local, provincial and federal controls. “The policy outcome is a document that will try to integrate as many individual pieces as possible, with the end result being something that is uniformly applied and accepted. This will give clarity and focus in terms of the industry’s role in providing as safe a product as possible to the consumer.

“As a consumer and a parent, I believe it is important to have programs that ensure what we consume is safe. And that is a government responsibility.”

Mr. Samadhin occupies an office in a Health Canada laboratory building in Toronto, where he can be in direct contact with the food industry. His approach to policy development is an up-front inclusive process. “In developing policy, we need to get input as early in the process as possible. Not just issue something and have everybody react to it.”

There have been opportunities to leave the Public Service and make more money. Mr. Samadhin says he is staying because “fairness, equity, making a good workplace, and treating employees with respect” are important to him. “I enjoy what I am doing here because I see real value in it. At the end of the day, it makes a real difference to the consumer.” When you purchase a package of ground beef, Mr. Samadhin wants it to be the safest possible package of ground beef you can buy.

Mark Samadhin, responsable de l'élaboration de la politique alimentaire

Santé Canada
Toronto, Ont.

Mark Samadhin est au téléphone avec quelqu'un qui veut savoir où en est son projet d'élaboration d'une politique alimentaire nationale. Cela fait partie de ses tâches actuelles dans le cadre du programme de perfectionnement des cadres de la Direction générale de la protection de la santé. À titre de gestionnaire de projet, son rôle consiste principalement à coordonner le flux d'information entre universitaires, scientifiques, agriculteurs, transformateurs et groupes de consommateurs – essentiellement « quiconque a quelque chose à voir avec les aliments que nous étudions. »

Monsieur Samadhin supervise l'élaboration d'une politique fédérale complète pour les aliments que les consommateurs achètent à l'état brut, c'est-à-dire la viande, le poisson et les œufs. À l'heure actuelle, les producteurs et les transformateurs d'aliments sont assujettis à une foule de règles locales, provinciales et fédérales. « Nous voulons produire un document intégrant le plus grand nombre possible d'éléments pour en arriver à un ensemble de principes uniformément acceptés et appliqués. Ce document fera ressortir plus clairement le rôle que doit jouer l'industrie en vue d'offrir des produits aussi sécuritaires que possible aux consommateurs. »

« En tant que consommateur et parent, je crois qu'il importe d'avoir des programmes qui nous assurent que ce que nous consommons est sécuritaire. C'est là une responsabilité du gouvernement. »

Monsieur Samadhin occupe un bureau dans l'édifice qui abrite les laboratoires de Santé Canada, à Toronto, d'où il peut communiquer directement avec l'industrie alimentaire. Pour lui, la conception d'une politique doit être un processus inclusif et ouvert dès le départ. « Au moment d'élaborer une politique, nous devons obtenir des avis le plus tôt possible, et non nous borner à publier un texte auquel tous les intervenants doivent réagir. »

Monsieur Samadhin a eu l'occasion de quitter la fonction publique pour aller gagner plus d'argent ailleurs. Il affirme qu'il y reste parce que « l'équité, la justice, contribuer à un bon milieu de travail et traiter les employés avec respect » sont des choses importantes pour lui. « J'aime ce que je fais ici parce que j'y vois une réelle valeur. En définitive, le consommateur y trouve son compte. » Lorsque vous achetez du bœuf haché, monsieur Samadhin voudrait qu'il soit le plus sécuritaire que l'on puisse trouver.





Michel Grenier, Research Scientist

Natural Resources Canada
Sudbury, ON

"When you've had enough of your desk, a two-week stint underground really cures it."

The rocks are wet, and the air cool and damp in the mine.

A few men in blue coveralls fuss over some equipment. "It is quiet and dark, and serene. Just the place you want to be at the end of a long, hard day." But for Michel Grenier the day has just begun. It is 5 in the morning and the small group of scientists, technicians and engineers is calibrating instruments to monitor the air quality in the mine.

All the sampling equipment must be ready when the first shift of miners starts work. The quality of underground air can quickly be affected by emissions from diesel-powered mining machinery. And, if methane gas is allowed to accumulate, it can be dangerous. "You can't always prevent ignition of these gases," Mr. Grenier says, "but you can prevent an explosion if the ventilation is right."

Mr. Grenier knows the research they do each day could save the miners' lives. "There are several aspects of health and safety underground. Safety problems can lead to immediate loss of life but what we do also has an impact on their long-term health and quality of life. We are technical advisors to every mine-regulating agency in Canada." That has led them to do such things as test some of the air-cleansing technology from nuclear submarines for emergency use in mines.

From the base in Sudbury the team works in mines all over the country. Normally, months of preparation go into every field trip. But sometimes the mining environment research group gets an urgent call from a mining company to solve a crisis. "Unless an immediate solution is found to a ventilation problem in a Canadian mine, the production schedule of the entire mine operation could be compromised in the next six months," Mr. Grenier says. "We concentrate on the health and safety aspect, but often it's a matter of production, too."

Michel Grenier, chercheur scientifique

Ressources naturelles Canada
Sudbury, Ont.

« Lorsque vous en avez assez de votre bureau, un séjour de deux semaines sous terre fait des merveilles. »

Les parois rocheuses ruissellent et l'air est frais et humide dans la mine. Quelques hommes en salopette bleue s'affairent autour d'une pièce d'équipement. « C'est calme, sombre et serein. L'endroit rêvé où se trouver à la fin d'une longue et dure journée. » Mais pour Michel Grenier, la journée ne fait que commencer. Il est 5 h du matin et le petit groupe de scientifiques, de techniciens et d'ingénieurs est occupé à calibrer des instruments de mesure de la qualité de l'air ambiant dans la mine.

Tout le matériel d'échantillonnage doit être prêt avant que la première équipe de mineurs se mette au travail. Les émissions des machines à moteur diesel servant à extraire le minerai peuvent influencer rapidement sur la qualité de l'air souterrain. Si on laisse le méthane s'accumuler, cela peut être dangereux. « On ne peut pas toujours empêcher que ces gaz s'enflamment, dit monsieur Grenier, mais on peut prévenir une explosion avec une ventilation adéquate. »

Monsieur Grenier sait que les recherches qu'ils effectuent chaque jour peuvent sauver des vies parmi les mineurs. « Il y a de nombreux aspects à la santé et à la sécurité sous terre. Les problèmes de sécurité peuvent causer une perte de vie soudaine, mais ce que nous faisons a aussi un effet sur la santé à long terme et sur la qualité de vie des travailleurs. Nous sommes les conseillers techniques de tous les organismes de réglementation des mines au Canada. » Cela les a amenés à faire des choses telles que tester des technologies de purification de l'air mises au point pour les sous-marins nucléaires en vue de les appliquer en situation d'urgence dans les mines.

De sa base de Sudbury, l'équipe travaille dans des mines partout au pays. Chaque visite sur le terrain exige habituellement des mois de préparatifs. Mais, parfois, le groupe de recherche sur l'environnement minier reçoit un appel urgent d'une société minière pour résoudre une crise. « À défaut de trouver une solution immédiate à un problème de ventilation qui se pose dans une mine canadienne, le calendrier de production de toute l'exploitation minière pourrait être compromis pour les six prochains mois, de dire monsieur Grenier. Nous nous concentrons sur la santé et la sécurité mais, souvent, il y a aussi une question de production. »

Laura Gordon, Enforcement Investigator

Citizenship and Immigration Canada
Vancouver, BC

Laura Gordon's voice is firm and strong and she is focused on relating the facts of the difficult cases she works on as an Enforcement Investigator with Citizenship and Immigration Canada. Her work can see her escorting a prisoner overseas one day, going out on arrests the next, and dealing with paperwork, court appearances and case processing the rest of the time.

Ms. Gordon is passionate about fairness and respect for the law. She recognizes that the legislation offers numerous legal options to individuals who are in Canada illegally, or are refused entry to the country. Still, she points out, she and her colleagues are often portrayed as "bad guys" when the public perception is that they have been unfair. She points out that her department must remove people who have exhausted all avenues available to them. At times, this is a lengthy process. However, she explains, people should not be rewarded with being allowed to stay in Canada because of the length of time their reviews can take.

Ms. Gordon tells of one case she investigated and enforced from beginning to end. A former police officer from the Philippines was in Canada illegally under an assumed identity. He had been here for seven years when he revealed his past to someone in a bar. A tip alerted authorities that he had murdered a number of people before he came to Canada. Three years later, Canadian authorities had built up a solid case and Ms. Gordon and the police went to his home and confronted him with the evidence. He confessed.

In the ensuing 48 hours, as Immigration prepared to deport him, Ms. Gordon was ready with ministerial certificates denying him any right to file an appeal or a refugee claim. Then, she and a Vancouver city police officer escorted him out of the country.

"It's a long journey over there. We had him in restraints. Although justice was served in his case, you just can't help but feel some empathy."

Striking a balance between human emotions and the need to see justice prevail takes its toll, but Ms. Gordon believes in her job. "I am an immigrant as well. I came here from Hong Kong and I'm kind of multi-national because I have a mix of all kinds of backgrounds. I certainly feel sensitive to people but I take a very hard line with the criminal element. I will use the law to the fullest to remove that person from Canada, but I think my judgment is always balanced with compassion."

Laura Gordon, agent-enquêteur

Citoyenneté et Immigration Canada
Vancouver, C.-B.

Laura Gordon parle d'un ton fort et ferme en relatant les faits de cas difficiles qu'elle est appelée à traiter dans son travail d'agent-enquêteur de Citoyenneté et Immigration Canada. Ses fonctions peuvent l'amener à escorter un prisonnier à l'étranger un jour, faire des arrestations le lendemain et voir à la paperasse, comparaître en cour et traiter des cas le reste du temps.

Madame Gordon est passionnée lorsqu'il s'agit d'équité et de respect de la loi. Elle reconnaît que la législation offre de nombreux recours aux personnes qui se trouvent illégalement au Canada ou à qui l'on a refusé l'entrée au pays. Pourtant, souligne-t-elle, ses collègues et elle sont souvent présentés comme les « méchants » lorsque, dans la perception du public, ils semblent avoir été injustes. Elle précise que son ministère doit expulser les personnes qui ont épuisé tous les recours disponibles. Parfois, la procédure demande du temps. Mais, explique-t-elle, les gens ne devraient pas être récompensés en étant autorisés à demeurer au Canada parce que l'examen de leur cas a demandé beaucoup de temps.

Madame Gordon décrit l'un des cas où elle a fait enquête et appliqué la décision rendue du début à la fin. Un ancien agent de police des Philippines vivait au Canada illégalement sous une fausse identité. Il était ici depuis sept ans lorsqu'il a révélé son passé à quelqu'un dans un bar. Les autorités ont été informées qu'il avait assassiné un certain nombre de personnes avant d'entrer au Canada. Trois ans plus tard, les autorités canadiennes avaient monté un dossier accablant. Accompagnée de policiers, madame Gordon s'est rendue à sa demeure et l'a mis devant les faits. Il a alors avoué.

Dans les quarante-huit heures qui ont suivi, alors que le service de l'Immigration se préparait à le déporter, madame Gordon avait en main les certificats ministériels lui refusant tout droit de déposer un appel ou de présenter une demande de statut de réfugié. Puis, accompagnée d'un agent de police de la ville de Vancouver, elle l'a escorté hors du pays.

« Le voyage pour se rendre là-bas est long. Nous lui avons passé les menottes. Bien que justice ait été rendue dans son cas, vous ne pouvez éviter d'éprouver une certaine empathie. »

Faire la part des choses entre les émotions et la nécessité d'administrer la justice est éprouvant, mais madame Gordon croit en la valeur de son travail. « Je suis moi-même une immigrante. Je suis venue ici de Hong Kong, et j'ai un bagage multi-ethnique parce que mes antécédents me rattachent à plusieurs nationalités. Je suis certes sensible envers les gens, mais j'adopte une ligne très dure avec les éléments criminels. J'utiliserai tous les recours de la loi pour expulser ces personnes du Canada mais, en définitive, je pense que mon jugement est toujours teinté de compassion. »



Dave Holland, Problem Resolution (Ministerial) Officer

Revenue Canada
Summerside, PE

"A thousand dollars is a lot of money to a small business owner. I've had people call up and cry on the phone to me, 'We need our money to keep our business going.'" says Dave Holland, who handles problems and complaints related to the Goods and Services Tax (GST). "We'll try to track down the return and get it processed faster. We're not here to circumvent procedures but sometimes we can help. Sometimes, people are satisfied just to know the status of their refund cheque."

Every three months, the Summerside office—which manages nearly all of the GST files in Canada—mails out 1.2 million returns. Mr. Holland works on about 1,000 problem cases a year. In addition, he answers about 20 or 30 telephone calls a day. Some of these problems can be solved in a few minutes, while others can take an hour.

"It doesn't matter how much money you're supposed to get back," he says. "We treat all businesses the same."

In addition to resolving problems, Mr. Holland gives tours of the building and its sophisticated computer systems. These tours usually last an hour, but he once spent an entire day with a high-ranking official from India. "When I was asked to do that tour, I was ecstatic," says Mr. Holland, who once taught high school in Sierra Leone for CUSO. "I have a deep-rooted feeling for Third World countries." He helped prepare 23 separate demonstrations related to GST and anti-evasion procedures for his guest. "Normally, if I give an eight-hour tour, I'm dead tired," he says. "After this one, I went home refreshed."

Dave Holland, agent (ministériel) de résolution des problèmes

Revenu Canada
Summerside, Î.-P.-É.

« Un millier de dollars représente une somme importante pour un propriétaire de petite entreprise. Il y a des gens qui m'ont appelé et qui pleuraient au téléphone :

"Nous avons besoin de notre argent pour maintenir notre entreprise en exploitation" », raconte Dave Holland, qui traite des problèmes et des plaintes liés à la taxe sur les produits et services (TPS). « Nous tentons de retracer les déclarations et d'en accélérer le traitement. Nous ne sommes pas là pour contourner la procédure, mais nous pouvons parfois aider. Dans certains cas, les gens sont satisfaits de savoir simplement où en est le traitement de leur remboursement. »

À chaque trimestre, le bureau de Summerside, qui gère la presque totalité des dossiers de TPS au Canada, poste 1,2 million de déclarations. Monsieur Holland traite environ 1 000 problèmes par année. En outre, il répond à entre 20 et 30 appels téléphoniques par jour. Certains problèmes peuvent être résolus en quelques minutes, tandis que d'autres peuvent demander une heure.

« La somme que vous attendez n'importe pas », dit-il.

« Nous traitons tous les cas de la même façon. »

En plus de résoudre des problèmes, monsieur Holland fait visiter l'édifice et ses systèmes informatiques complexes. Ces visites durent habituellement une heure mais, une fois, il a passé toute une journée avec un haut fonctionnaire de l'Inde. « Lorsqu'on m'a demandé de m'occuper de cette visite, j'étais ravi, » affirme monsieur Holland, qui a déjà enseigné à l'école secondaire au Sierra Leone pour le SUCO. « La cause des pays du tiers monde me tient à cœur. » Il a aidé à préparer 23 démonstrations distinctes au sujet de la TPS et des méthodes anti-évasion pour son invité. « Habituellement, lorsque je suis responsable d'une visite de huit heures, j'en sors complètement épuisé », dit-il. « Après celle-ci, je suis reparti à la maison régénéré. »



András Vámos-Goldman, Counsellor, Head of the Political Section

Permanent Mission of Canada to the United Nations
Department of Foreign Affairs and International Trade
New York, USA

“Good diplomats have to have the ability to get along with the vast variety of people they work with,” András Vámos-Goldman says. “I have to be able to communicate, to get people to swing to the Canadian beat.”

As Political Counsellor for the Canadian Permanent Mission to the United Nations, he is Canada's point man on the UN Security Council. His job is to keep the Minister and all relevant officials in Canada and New York informed of developments, and to represent Canada's interests in discussions and debates. His skill is in making the other person feel at ease, developing a rapport that makes it easy for people to swing over to Canada's way of thinking.

As the Head of the Political Section, he must be on top of current issues on the UN's agenda. In early 1999, the main issue is Kosovo and the NATO military action. He also speaks of an effort to promote human security as an essential component to international peace and security. With Canada serving a term as an elected member of the UN Security Council, this country has an opportunity to advance views that enhance human security.

“Today the world is a better place than 100 years ago because we question why things happen and, when we see someone responsible for atrocities, we are prepared to confront them,” he says. This improvement in the conduct of international affairs is exemplified, he adds, by the existence of Security Council-mandated international criminal tribunals trying people for crimes against humanity (such as in Yugoslavia and Rwanda) and the International Criminal Court.

Mr. Vámos-Goldman cherishes this opportunity to serve Canada and Canadians. After obtaining a law degree and gaining early experience serving the Department of Foreign Affairs and International Trade in foreign postings, he was on a leave of absence working in the private sector when he got the call to come to the United Nations.

“You get a chance once in a lifetime to do something like this,” he says. It is very important to me to feel that what I’m doing is helping, contributing to the process of making our world a better, safer place.

“The work here is fascinating. It doesn't exist anywhere else.”

András Vámos-Goldman, conseiller

et chef de la section politique
Mission permanente du Canada aux Nations Unies
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce International
New York, É.-U.

« Les bons diplomates doivent avoir la capacité de bien s'entendre avec les gens d'origines très diverses qu'ils côtoient dans leur travail, affirme András Vámos-Goldman. Je dois pouvoir communiquer pour convaincre les gens d'adopter la vision du Canada. »

À titre de conseiller politique de la mission permanente du Canada aux Nations Unies, monsieur Vámos-Goldman est l'homme clé du Canada au Conseil de sécurité de l'ONU. Sa tâche est de tenir le ministre et les autres responsables concernés au Canada et à New York informés des derniers développements et de défendre les intérêts du Canada dans les discussions et les débats. Sa compétence consiste à mettre à l'aise son interlocuteur de manière à établir un rapport qui incitera les gens à partager le point de vue du Canada.

En qualité de chef de la section politique, il doit maîtriser les questions inscrites à l'ordre du jour de l'ONU. Au début de 1999, la question qui domine est celle du Kosovo



Brian Francis, Youth-Employment Counsellor

Human Resources Development Canada
Sherwood, PE

et de l'intervention militaire de l'OTAN. Il parle aussi des efforts déployés en vue de promouvoir la sécurité humaine, qui est un élément essentiel de la paix et de la sécurité dans le monde. Comme le Canada siège actuellement à titre de membre élu du Conseil de sécurité de l'ONU, il a l'occasion de faire valoir des arguments visant à renforcer la sécurité humaine.

« Aujourd'hui, le monde est un meilleur endroit où vivre qu'il y a 100 ans parce que nous nous interrogeons sur ce qui se passe et, lorsque nous voyons quelqu'un commettre des atrocités, nous sommes prêts à le confronter », dit-il.

Ces progrès dans la conduite des affaires internationales ressortent notamment de la création de la Cour criminelle internationale et des tribunaux internationaux de droit pénal mandatés par le Conseil de sécurité pour entendre les procès des personnes accusées de crimes contre l'humanité (comme en Yougoslavie et au Rwanda).

Monsieur Vámos-Goldman est très heureux de l'occasion qui lui est donnée de servir le Canada et les Canadiens. Après avoir obtenu un diplôme en droit et acquis une première expérience au service du ministère dans les postes à l'étranger, il a été détaché afin d'aller travailler dans le secteur privé, avant d'être rappelé pour venir aux Nations Unies.

« Vous avez la chance de faire un travail comme celui-là une fois dans votre vie. Il est très important pour moi de sentir que mon travail est utile, que je contribue au processus par lequel notre monde devient un endroit meilleur et plus sécuritaire. »

« Le travail ici est fascinant. On ne retrouve cela nulle part ailleurs. »

“You're dealing with personal issues, people who have just lost their jobs and are understandably quite upset,” says Brian Francis, a youth-employment counsellor for Human Resources Development Canada. **“You have to not only listen. You have to also give them a sense of direction. That takes a bit of getting used to. It's difficult at times, but to help clients overcome employment barriers and identify strengths is very rewarding. I enjoy the satisfaction of helping people.”**

Seven years ago, Mr. Francis left an administrative job in another department so he could work more with people. Each day, he meets with three or four young people who are looking for work or want to explore career options. He assesses their needs and, over several meetings, helps them develop a mutually agreed upon action plan to meet their goals. **“My clients matter to me,”** he says. **“It's important that I leave no stone unturned to help them in any way I can. I've lived by that since I started.”**

“Sometimes after helping a client, you may get a thank-you card or a phone call saying, ‘You really helped me out. I was at a low point in my life and you really put me on the right track.’ It certainly makes your day.”

Brian Francis, conseiller en emploi pour les jeunes

Développement des ressources humaines Canada
Sherwood, Î.-P.-É.

« Vous traitez de questions personnelles, avec des gens qui viennent de perdre leur emploi et qui, évidemment, sont assez bouleversés », de dire Brian Francis, conseiller en emploi pour les jeunes à Développement des ressources humaines Canada. **« Votre responsabilité est non seulement de les écouter, mais de leur donner une certaine orientation. Il faut s'y habituer. C'est parfois difficile, mais aider les clients à surmonter des obstacles à l'emploi et à préciser leurs atouts est très enrichissant. J'aime la satisfaction que procure le fait d'aider les gens. »**

Il y a sept ans, monsieur Francis a quitté un emploi administratif dans un autre ministère afin de pouvoir travailler plus près des gens. Chaque jour, il rencontre trois ou quatre jeunes qui sont à la recherche d'un emploi ou qui veulent explorer diverses options sur le plan de la carrière. Il évalue leurs besoins et, au fil de quelques rencontres, il les aide à élaborer un plan d'action mutuellement convenable qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs. **« Mes clients comptent beaucoup pour moi »,** dit-il. **« Il est important que je ne ménage aucun effort pour les aider de toutes les façons possibles. C'est la règle que j'ai appliquée depuis le début. »**

« Parfois, après avoir aidé un client, vous recevez une carte de remerciement ou un coup de téléphone du client qui vous dit : “Vous m’avez réellement aidé. Je traversais une période difficile de ma vie et vous m’avez vraiment remis en selle.” Cela vient certes couronner votre journée. »



Peter Lee, Regional Intelligence Officer

Revenue Canada
Vancouver, BC

Children on the road alone. Children crossing a border with one parent, when they should be going home from school to their other parent. Children naked and in suggestive poses on the pages of magazines in the trunk of a car coming into Canada from the United States. Children in pornographic videos strapped to the back of a middle-aged man driving across the border.

They are all the concern of Peter Lee, Regional Intelligence Officer with Revenue Canada. Mr. Lee coordinates information about missing children and child pornography from sources across Canada and the United States. His appearance is secret because, to be successful in surveillance, he needs to be able to move anonymously on the streets of the Vancouver area.

Surveillance might involve following an identified purchaser of child pornography from his home to the post office box, where he has just received a shipment from the United States.

Mr. Lee is clear about the contents of the magazines and videos that might be in that package. "Plain and simple, it's an assault on the child."

He looks beyond the single person receiving a contraband package, to the international network of child pornographers. "Where did it come from?" he asks. "Who is it going to? Who else has he been working with? Who else is he sharing it with?"

Mr. Lee says child pornography is proliferating as a result of the Internet. "There is a lot of it up on the Net, but there are also a lot of investigators out there. So you don't know who you're dealing with."

He would like people to know Revenue Canada and the Customs inspectors are looking for more than duties and taxes. "We're out there looking for contraband, whether it be narcotics or smuggled alcohol, or child pornography."

Mr. Lee's work on behalf of missing children and against child pornography gives him a great sense of satisfaction, even if the intercepted child porn represents just one case in hundreds. "You get a child that needs help, we can help them that way."

Peter Lee, agent régional du renseignement

Revenu Canada
Vancouver, C.-B.

Des enfants seuls sur la route. Des enfants qui traversent la frontière avec un parent alors qu'ils devraient être en chemin vers la maison après l'école pour y retrouver l'autre parent. Des enfants nus ou photographiés dans une pose suggestive sur les pages de revues dans le coffre d'une voiture qui entre au Canada venant des États-Unis. Des enfants qui figurent dans des vidéos pornographiques camouflés sur le dos d'un homme d'âge mûr traversant la frontière.

Tous ces cas relèvent de la responsabilité de Peter Lee, agent régional du renseignement à Revenu Canada. Monsieur Lee coordonne l'information provenant de diverses sources au Canada et aux États-Unis sur les enfants disparus et la pornographie juvénile. Son apparence demeure un secret car, pour réussir dans le domaine de la surveillance, il doit pouvoir évoluer de façon anonyme dans la région de Vancouver.

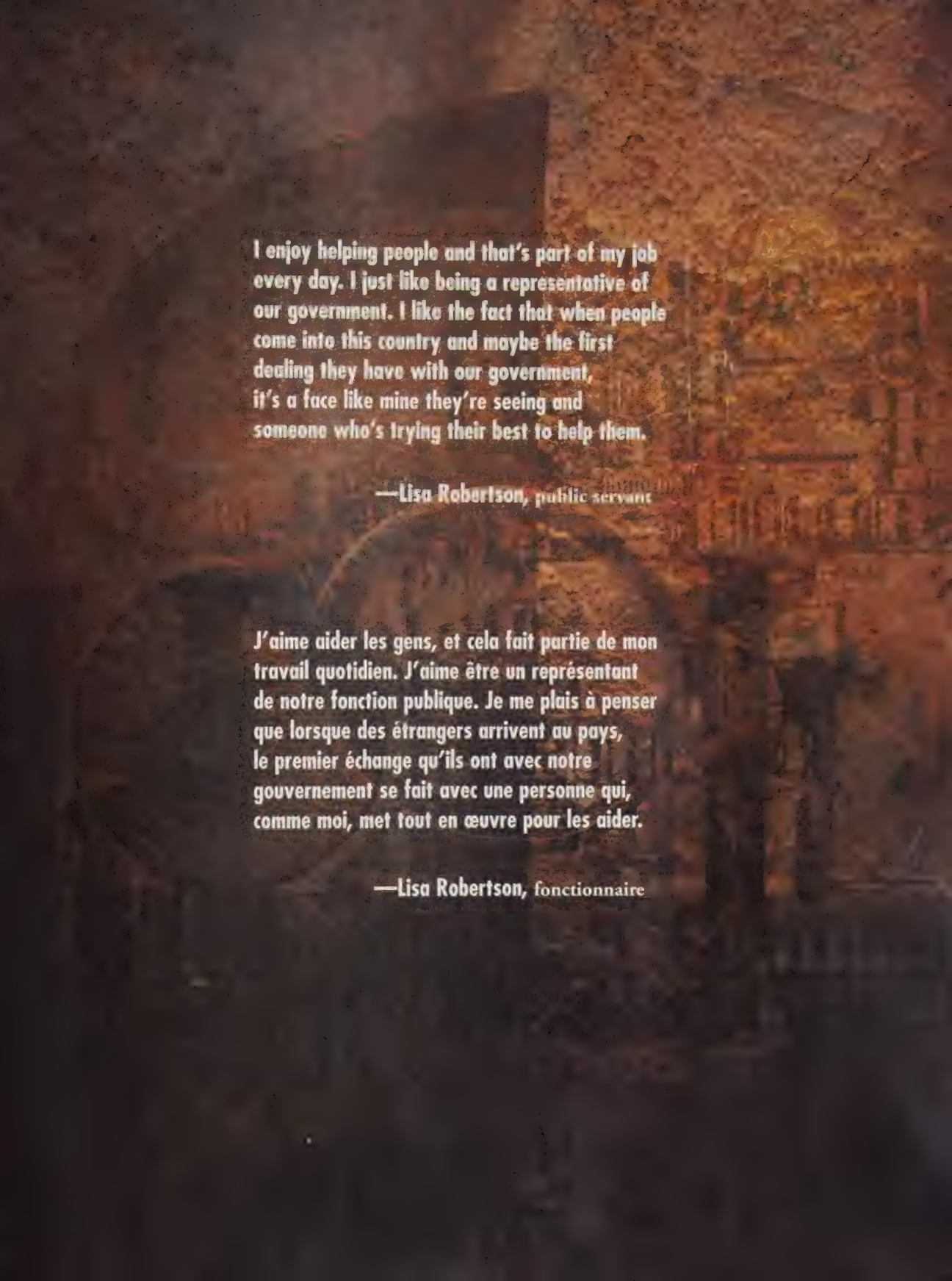
Le travail de surveillance peut vouloir dire suivre un acheteur connu de pornographie juvénile de sa demeure jusqu'à la boîte postale où il a reçu du matériel en provenance des États-Unis. Monsieur Lee s'exprime clairement au sujet du contenu des revues et des vidéos qui pourraient se trouver dans ce colis. « Pour dire les choses comme elles sont, c'est une agression contre l'enfant. »

Il regarde au-delà de la personne qui reçoit un colis en contrebande vers le réseau international de pornographie juvénile. « D'où vient l'envoi? », demande-t-il. « À qui est-il destiné? Avec qui cette personne a-t-elle travaillé? Avec qui partage-t-elle ce matériel? »

Monsieur Lee affirme que la pornographie juvénile prolifère en raison de l'Internet. « Il y en a beaucoup sur le Net, mais il y a aussi beaucoup d'enquêteurs qui s'y infiltrent. Donc, vous ne savez pas trop à qui vous avez affaire. »

Il voudrait que les gens sachent que Revenu Canada et les inspecteurs des douanes font autre chose que de percevoir des droits et des impôts. « Nous sommes à l'affût du trafic de contrebande, qu'il s'agisse de narcotics, d'alcool illégal ou de pornographie juvénile. »

Le travail que fait monsieur Lee pour retracer les enfants disparus et lutter contre la pornographie juvénile lui donne un grand sentiment de satisfaction, même si la pornographie juvénile interceptée ne représente qu'un cas parmi des centaines. « Vous traitez avec des enfants qui ont besoin d'aide et nous pouvons les aider de cette façon. »



I enjoy helping people and that's part of my job every day. I just like being a representative of our government. I like the fact that when people come into this country and maybe the first dealing they have with our government, it's a face like mine they're seeing and someone who's trying their best to help them.

—Lisa Robertson, public servant

J'aime aider les gens, et cela fait partie de mon travail quotidien. J'aime être un représentant de notre fonction publique. Je me plais à penser que lorsque des étrangers arrivent au pays, le premier échange qu'ils ont avec notre gouvernement se fait avec une personne qui, comme moi, met tout en œuvre pour les aider.

—Lisa Robertson, fonctionnaire

Loran Fevens, Video Production Coordinator

Veterans Affairs
Charlottetown, PE

“Growing up at home, I remember we used to go to Cenotaph Services on Remembrance Day. It was a deeply moving experience for me, even as a child,” says Loran Fevens, a Veterans Affairs Canada employee. Years later, Mr. Fevens is coordinating a five-year project to record on videotape the personal recollections of veterans. He provides a master tape to the National Archives, and sends edited interviews to various community cable stations across Canada. Audio and video clips also appear on the Veterans Affairs Web site.

The project has a sense of urgency about it. Over the first three years, the crew has met with 65 First World War veterans. More than half of those veterans, most of whom were over 100 years old, have died since the interview. “We haven’t scratched the surface,” laments Mr. Fevens, who coordinates this project above and beyond his regular work. “There are 200,000 Second World War veterans still alive. We have about 400 of them. My goal is to have the project extended for another five years.”

Many veterans do not wish to talk about their experiences, but those who do often go deeper into old wounds than ever before. “I think the process has caught some of them off guard,” says Mr. Fevens. “We have people who have to stop and catch their breath.”

The interviews of some 100 prisoners of war detained in Hong Kong were particularly harrowing. “I’ve sat here, and I’m not ashamed to say I’ve cried watching these things,” says Mr. Fevens. “You can’t help it. It’s inhuman what they went through. Fifty years later it’s like it was yesterday.”

Neil Robinson, an amateur historian and lawyer for the Department of Justice, has been assigned to Veterans Affairs to interview the veterans. “He’s able to take them right back to where they were,” says Mr. Fevens, “and that triggers memories.” For the past three summers, Mr. Robinson and a student videographer have “hit the road” for three months, conducting interviews with both men and women.

“Without fail—and this is what I was hoping—these young people come back after a summer on the road and their lives are different,” says Mr. Fevens. “They have changed as a result of hearing first hand the stories of these veterans. Even one at a time, it’s important for young people to begin to understand the sacrifices that were made.”

Loran Fevens, coordonnateur de la production vidéo

Anciens combattants Canada
Charlottetown, Î.-P.-É.

« Enfant, à la maison, je me rappelle que nous allions assister au service qui avait lieu au monument commémoratif de la guerre, le jour du Souvenir. C’était une expérience très touchante pour moi, même lorsque j’étais enfant », affirme Loran Fevens, un employé d’Anciens combattants Canada. Des années plus tard, monsieur Fevens coordonne un projet d’une durée de cinq ans visant à enregistrer sur bande vidéo les souvenirs personnels des anciens combattants. Il remet une bande originale aux Archives nationales et fait parvenir un montage des interviews à la station communautaire du câble de Charlottetown, diffusée sur le réseau public. Des extraits audio et vidéo sont aussi affichés sur le site Web du ministère des Anciens combattants.

Une certaine urgence entoure ce projet. Durant les trois premières années, l’équipe a rencontré 65 anciens combattants de la Première Guerre mondiale. Plus de la moitié de ces personnes, dont la plupart étaient âgées de plus de 100 ans, sont décédées depuis l’interview. « Nous n’avons même pas commencé à effleurer le sujet », déplore monsieur Fevens, qui coordonne ce projet en plus de son travail habituel. « Il y a 200 000 anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale encore en vie. Nous en avons interviewé environ 400. Mon objectif est de faire prolonger le projet pour une autre période de cinq ans. »

De nombreux anciens combattants ne souhaitent pas parler de leur expérience, mais ceux qui le font rouvrent de vieilles blessures encore plus profondément qu’auparavant. « Je pense que le processus en a surpris quelques-uns », de dire monsieur Fevens. « Certaines personnes doivent s’arrêter pour reprendre leur souffle. »



Les interviews menées auprès d’une centaine de prisonniers de guerre détenus à Hong Kong ont été particulièrement éprouvantes. « J’étais assis là mais je n’ai pas honte de dire que j’ai pleuré en écoutant ces choses », confie monsieur Fevens. « Vous ne pouvez rien y faire. Ce qu’ils ont vécu est inhumain. Cinquante ans plus tard, c’est comme si c’était arrivé hier. »

Neil Robinson, historien amateur et avocat au ministère de la Justice, a été affecté au ministère des Anciens combattants pour mener les entrevues. « Il est capable de les ramener là où ils se trouvaient à ce moment, dit monsieur Fevens, et cela ravive leurs souvenirs. » Au cours des trois derniers étés, monsieur Robinson et un vidéographe étudiant ont « pris la route » pendant trois mois, réalisant des interviews auprès d’hommes et de femmes.

« Sans exception – et c’est ce que j’espérais – ces jeunes gens reviennent après avoir passé un été sur la route et leur vie a changé », de dire monsieur Fevens. « Elle a changé après qu’ils aient entendu de vive voix l’histoire de ces anciens combattants. Même un à la fois, c’est important pour les jeunes de commencer à comprendre les sacrifices qui ont été faits. »

Lucille Thibert, Receptionist

Canadian Space Agency
St. Hubert, QC

When a Canadian is sent into space, Lucille Thibert feels like she is right beside the astronaut. "I love launch days," she says. "There is so much pride in the building. I really feel like I'm part of it."

For the past eight years, Ms. Thibert has responded to telephone calls and received visitors to the Canadian Space Agency. Whether it is the Prime Minister, an international delegation or a group of primary-school students, visitors must pass by her desk. She has to present a positive image of the Agency and Canada to foreign visitors. But she also gets a chance to ask them questions about their countries. "I find it so interesting to talk to these people," she says. Launch days are particularly memorable because the Agency sets up television monitors and opens its doors to many guests, including the employees' families. Once, Ms. Thibert travelled to Florida to watch Marc Garneau soar into space.

In 1999, Ms. Thibert was honoured with the Agency's first Employee of the Year Award, which recognized her warmth, willingness to help and self-motivation. Ms. Thibert was delighted with the award, and displays it proudly on her desk.

"It doesn't matter if people single me out with an award," she says. "I do my work because I love it."

Lucille Thibert, réceptionniste

Agence spatiale canadienne
Saint-Hubert, Qc

Lorsqu'un Canadien est envoyé dans l'espace, Lucille Thibert a l'impression d'être assise aux côtés de l'astronaute. « J'adore les jours de lancement », dit-elle. « Il y a tellement de fierté dans l'édifice. Je sens vraiment que je fais partie de l'équipe. »

Depuis huit ans, madame Thibert répond aux appels téléphoniques et reçoit les visiteurs à l'Agence spatiale canadienne. Qu'il s'agisse du premier ministre, d'une délégation internationale ou d'un groupe d'écoliers, les visiteurs passent d'abord par son pupitre. Elle doit donner une image positive de l'Agence et du Canada aux visiteurs étrangers. Mais elle a aussi la chance de leur poser des questions au sujet de leur pays. « Je trouve si intéressant de parler avec ces gens », confie-t-elle. Les jours de lancement sont notamment mémorables parce que l'Agence installe des moniteurs de télévision et accueille de nombreux invités, dont les familles des employés. Madame Thibert s'est rendue en Floride une fois pour assister au décollage de Marc Garneau.

En 1999, madame Thibert a été la première à mériter le Prix de l'employé de l'année de l'Agence, en reconnaissance de sa cordialité, de son empressément à aider et de sa motivation personnelle. Elle a été enchantée de recevoir cette distinction qu'elle affiche fièrement sur son pupitre.

« Que l'on m'ait choisie pour recevoir un prix n'a pas vraiment d'influence sur moi. Je fais mon travail parce que j'aime cela sincèrement. »



Glen Peers, Park Warden

Parks Canada
Banff, AB

A late-spring storm is coating the pines with heavy, damp snow and shrouding the peaks of the Rockies in wispy grey clouds. Glen Peers sits at his desk in the Banff National Park Warden's Office and reflects on what a lot of the world might consider a dream job.

As Senior Park Warden, it's the responsibility of the 20-year Parks Canada veteran to keep animals from molesting humans, and vice versa. These days, with more and more people flooding into the picturesque village on Alberta's eastern slope of the Rocky Mountains, Mr. Peers sometimes spends more time managing the people than the animals.

He deals with about 500 elk incidents a year, two or three a day during the summer tourist season. The huge animals wander around downtown, graze on people's lawns and relax wherever and whenever they want. They look docile, but the elk are large wild animals. They can be very dangerous—particularly in calving and rutting seasons. And one of Mr. Peers's jobs is to convince tourists of this. He tells of one tourist who was stopped from putting his four-year-old on the back of an elk to pose for a photo.



While bears tend to avoid people, they can develop some bad habits, too. Mr. Peers points to a picture that hangs on his wall, of Bear No. 84, a big, surly-looking guy who liked to patrol the roadside, causing "bear jams." People were stopping their cars to admire the animal, and take pictures of it. Mr. Peers and his colleagues used a series of aversion therapy devices—such as a gun that shoots large rubber bullets—to condition the bear to stay away from the roadside during the daylight hours.

A Montrealer who came to the Banff Springs hotel as a lifeguard when he was fresh out of junior college, Mr. Peers says he stumbled into his calling, and found it was one that offers a rare combination of lifestyle and reward.

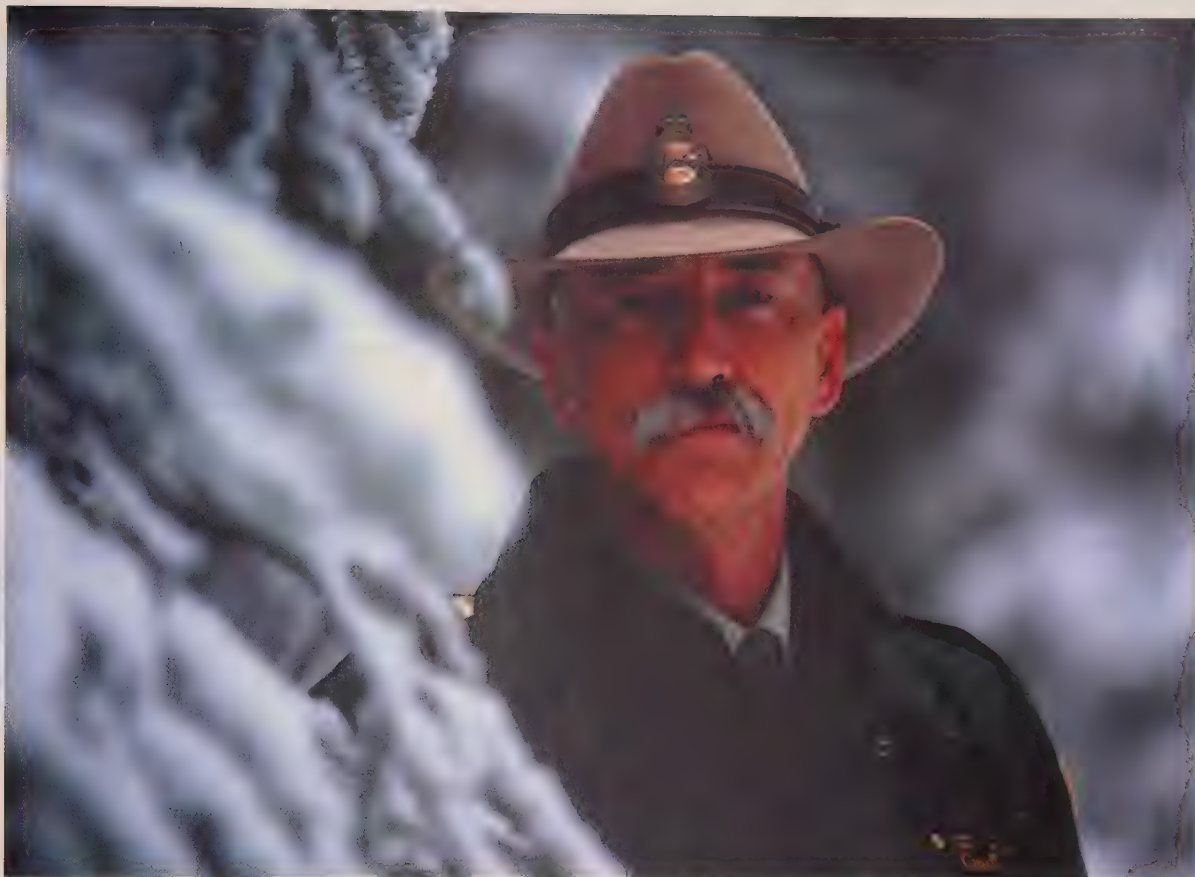
"When I look back at my career with Parks," he says, "I hope I'll be able to say I did my part to maintain one of this country's most precious natural resources."

Glen Peers, gardien de parc

Parcs Canada
Banff, Alb.

Une tempête de fin de printemps recouvre les pins d'un lourd manteau de neige mouillée et enveloppe de nuages gris effilochés les sommets des Rocheuses. Glen Peers est assis à son pupitre, dans le bureau du gardien du Parc national de Banff, et il réfléchit à haute voix sur ce que beaucoup de gens de l'extérieur pourraient considérer comme un emploi de rêve.

À titre de gardien de parc principal, ce vétéran au service de Parcs Canada depuis 20 ans a la responsabilité de veiller à ce que les animaux ne molestent pas les humains et vice versa. Ces jours-ci, avec une affluence croissante de gens qui se rendent visiter le pittoresque village niché sur le versant est des Rocheuses, en Alberta, monsieur Peers consacre parfois plus d'énergie à s'occuper des gens que des animaux.



Il doit s'occuper annuellement d'environ 500 incidents impliquant des élan, deux ou trois par jour durant la saison touristique de l'été. Ces gros animaux errent aux abords du centre de la ville, ils broutent les pelouses des gens et se reposent à l'endroit et au moment qui leur plaisent. Les élan ont l'air dociles, mais ce sont de gros animaux sauvages. Ils peuvent être très dangereux – notamment durant la saison de l'accouplement et celle où les femelles mettent bas. Et l'une des tâches qui incombent à monsieur Peers est d'en convaincre les touristes. Il raconte l'incident d'un touriste que l'on a dû interrompre alors qu'il s'apprêtait à mettre son enfant de quatre ans sur le dos d'un élan pour prendre une photo.

Même si les ours ont tendance à éviter les gens, ils peuvent prendre de mauvaises habitudes. Monsieur Peers montre du doigt une photo fixée au mur de son bureau, montrant l'ours n° 84, un gros animal à l'air bourru qui aimait déambuler le long de la route, congestionnant la circulation. Les gens arrêtaient leur voiture pour admirer l'animal et le photographe. Monsieur Peers et ses

collègues utilisèrent toute une série de moyens thérapeutiques centrés sur l'aversion – comme un fusil servant à tirer de grosses balles de caoutchouc – pour conditionner l'ours à rester à l'écart du chemin durant le jour.

Montréalais venu à l'hôtel Banff Springs pour y travailler comme gardien de piscine à sa sortie du collège, monsieur Peers avoue qu'il a trouvé sa vocation par accident, en constatant qu'elle était l'une des rares qui permettaient de conjuguer mode de vie et satisfaction.

« En faisant un retour sur ma carrière à Parcs Canada, dit-il, j'espère pouvoir dire que j'ai fait ma part pour préserver l'une des ressources naturelles les plus précieuses de ce pays. »

Sue MacDonald, Boating Safety Officer

Canadian Coast Guard, Department of Fisheries and Oceans
Winnipeg, MB

Sue MacDonald studied marketing, discovered she didn't like retail jobs, and ended up selling the use of personal flotation devices to the Aboriginal people of northern Canada. Ms. MacDonald is a Boating Safety Officer for the Canadian Coast Guard, based in Winnipeg. Since 1995, she has been helping to change a sad fact in Canada's Arctic: the number of drownings are higher per capita there than anywhere else in the country.

She introduced Inuit and other Aboriginal people to high-tech survival gear such as the personal flotation suit. The first year on this project "was the highlight of my career in the Coast Guard." She met with the elders and listened. "This is what we've been asked to do, to help you lower the drowning rate. How do you think we can do it?"

"I really felt I was making a difference."

While Ms. MacDonald travelled and demonstrated the safety equipment, she learned that many people wanted to use the gear but just could not afford to buy it. So she found grant money and made partnerships with band offices and trappers to buy personal flotation devices and lend them out. "We have every community in the Territories wanting to do it." And there have been fewer drownings. One of the survivors of a hunting expedition accident near Iqaluit in 1994 was wearing a floater suit, "and now the store in Iqaluit can't keep them in stock."

Sue MacDonald, agente de la sécurité nautique

Garde côtière canadienne, Ministère des Pêches et Océans
Winnipeg, Man.

Sue MacDonald a fait des études en marketing, pour ensuite découvrir qu'elle n'aimait pas les emplois liés à la vente au détail et, éventuellement, en venir à faire la promotion du port des vêtements de flottaison individuels auprès des peuples autochtones du Nord du Canada. Madame MacDonald est agente de la sécurité nautique pour la Garde côtière canadienne, à Winnipeg. Depuis 1995, elle contribue à changer une triste réalité de l'Arctique canadien : le nombre de noyades y est plus élevé par habitant que partout ailleurs au pays.

Elle a fait connaître aux Inuits et à d'autres peuples autochtones le matériel de survie de haute technologie, tel que le vêtement de flottaison individuel. La première année passée dans le cadre de ce projet « a été le point saillant de ma carrière dans la Garde côtière. » Elle a rencontré des aînés et les a écoutés. « Voilà ce que l'on nous a demandé de faire : vous aider à abaisser le taux de noyade. Comment pensez-vous que nous pouvons y parvenir? »

« J'ai vraiment eu l'impression de faire une différence. »

Alors qu'elle se déplaçait pour faire la démonstration du matériel de sécurité, madame MacDonald a constaté que beaucoup de gens souhaitaient l'utiliser mais n'avaient tout simplement pas les moyens de l'acheter. Elle a donc trouvé des subventions et établi des partenariats avec des bureaux de bande et des trappeurs pour acheter des vêtements de flottaison individuels et les prêter. « Toutes les collectivités des Territoires en veulent. » Et le nombre de noyades a diminué. L'un des survivants d'un accident survenu lors d'une expédition de chasse près d'Iqaluit, en 1994, portait un vêtement de flottaison, « maintenant, le magasin d'Iqaluit ne peut arriver à satisfaire la demande. »

Diane Bruyère, Assistant Director of

Operations
Elections Canada
National Capital Region

"What do you do between elections?" That's always the question, and it always makes me laugh," says Diane Bruyère.

"People have no idea of the complexity of the electoral system. But maybe that's all right. If all a person remembers about an election is marking an X, that means we've done our job well."

Running elections is a full-time job. After the ballots are tallied, Ms. Bruyère explains, the team at Elections Canada prepares extensive reports that can take 18 months to complete. Then they start preparing for the next election, improving guides and revising forms, to reflect any changes in the law. "We buy 800 tonnes of material," she notes. "Everything from ballot boxes to computers. It takes a year to assemble it all."

After finishing high school in 1973, Ms. Bruyère started a one-week placement at Elections Canada as a secretary. Many promotions later, she's still there and still happy. "I've never felt the need to look elsewhere because I like what I'm doing. No election is the same."

Her first election was particularly special. Her marriage—planned months before the election was called—was held right in the middle of the 1974 campaign. As shown in the 1974 photo of her with former Chief Electoral Officer Jean-Marc Hamel, at the insistence of her colleagues, she dropped by the office on her wedding day. They sprinkled her with confetti made with a three-hole punch. "Of course they took a picture," she says. "We were such a small group, it was like a family." Ms. Bruyère is shown today with the current Chief Electoral Officer, Jean-Pierre Kingsley, and Mr. Hamel.

In those early days, Ms. Bruyère worked with 26 other people. She now works with 200 regular staff, but it's still a team atmosphere. "Some people stay here a long time. It's interesting work. It changes a lot." Today's elections involve computerized planning processes and digitized mapping of all ridings and polling divisions.

"We're here to do something good, to support people's right to vote and produce a concrete product. It's never boring."



Diane Bruyère, directrice adjointe des opérations

Élections Canada

Région de la capitale nationale

« “Que faites-vous entre les élections?” C’est la question que l’on me pose toujours et cela me fait sourire chaque fois », affirme Diane Bruyère.

« Les gens ne réalisent pas à quel point le système électoral est complexe. Mais c’est peut-être mieux ainsi. Si tout ce dont ils se rappellent au moment de l’élection est qu’il faut mettre un “X”, alors c’est qu’on a bien fait notre travail. »

Administrer les élections est un travail à temps plein. Une fois les votes comptés, explique madame Bruyère, l’équipe d’Élections

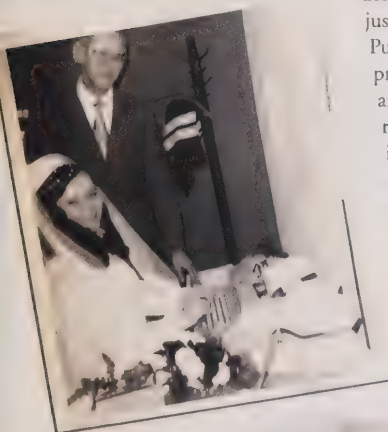
Canada rédige des rapports détaillés qui peuvent prendre jusqu’à 18 mois à compléter. Puis, on se prépare pour la prochaine élection, en améliorant les guides et en révisant les formulaires pour intégrer les modifications apportées à la loi. « Nous achetons 800 tonnes de matériel, note-t-elle. Il y a de tout : des boîtes de scrutin et des ordinateurs. Il faut une autre année pour tout mettre en place. »

Après avoir terminé ses études secondaires en 1973, madame Bruyère a accepté une affectation d’une semaine à Elections Canada comme secrétaire. De nombreuses promotions plus tard, elle y est toujours et toujours aussi heureuse. « Je n’ai jamais ressenti le besoin de regarder ailleurs parce que j’aime ce que je fais. Il n’y a pas une élection comme une autre. »

Sa première élection a vraiment pris une tournure particulière. Son mariage, planifié des mois avant que l’élection soit déclenchée, s’est déroulé au beau milieu de la campagne de 1974. À l’insistance de ses collègues, comme le montre la photo prise en 1974 avec l’ancien directeur général des élections, monsieur Jean-Marc Hamel, elle est passée faire un tour au bureau le jour de ses noces. Ils l’ont alors arrosée de confettis faits à l’aide d’une perceuse à trois trous. « Bien entendu, ils ont pris une photo », dit-elle. « Nous formions un si petit groupe. C’était comme une famille. » Madame Bruyère apparaît ici avec monsieur Jean-Pierre Kingsley, l’actuel directeur général des élections, et monsieur Hamel.

À l’époque, madame Bruyère travaillait avec 26 autres personnes. Aujourd’hui, elle fait partie d’un effectif de 200 employés réguliers, mais il y règne toujours un esprit d’équipe. « Certaines personnes demeurent ici très longtemps », ajoute-t-elle. « C’est un travail intéressant. Il y a beaucoup de changement. » De nos jours, les élections supposent une planification informatisée, la cartographie numérisée de toutes les circonscriptions et sections de vote.

« On est là pour servir, pour appuyer le droit de vote des gens et pour livrer un produit concret. Ça n’est jamais ennuyant. »



Michael Jay, Director, Central America Division

Canadian International Development Agency
National Capital Region

The latest news from Central America is on the computer screen in Michael Jay's office. "Via the Internet, we can scan five to ten newspapers from the region every day." Mr. Jay sifts through mountains of information to judge how Canada can help the area recover from the devastation caused by Hurricane Mitch in November 1998. He gets it from the papers, and from contact with people the Canadian International Development Agency has in Nicaragua, Honduras, El Salvador and Guatemala.

Mr. Jay made several trips to Central America to help coordinate the Agency's involvement in the huge emergency-relief effort. "I saw Canadians working for private companies, who had the right to leave, but stayed to help. That struck me." Mr. Jay was also impressed by the efforts of Canadian military personnel, employees of relief agencies and CIDA field officers.



"The real success of our efforts was due to the public service demonstrated by the whole Canadian community. What I learned is that the synergy from all these forces is a very powerful thing."

"The emergency phase was dealt with in three to four weeks," Mr. Jay recalls, "but the Canadian International Development Agency has been doing projects in Central America for 30 years." The Canadian government will give \$260 million over the next three years and 40 new projects have already begun. There will be more as the massive reconstruction and transformation effort moves along. In all its projects, CIDA works in partnership with Canadian companies and non-government organizations.

Mr. Jay does not expect any one day to give him a great feeling of accomplishment or satisfaction. "One day is nothing. In the international development area you have to look at 30 or 40 years for results. There are no miracle solutions, just a small amount of change at a time."

Michael Jay, Division de l'Amérique centrale

Agence canadienne de développement international
Région de la capitale nationale

Les dernières nouvelles en provenance d'Amérique centrale sont affichées à l'écran de l'ordinateur dans le bureau de Michael Jay. « Grâce à l'Internet, nous pouvons parcourir chaque jour de 5 à 10 journaux de la région. » Monsieur Jay traite une montagne d'information pour juger de la façon dont le Canada peut aider cette région à se remettre de la désolation causée par l'ouragan Mitch en novembre 1998. Il l'obtient en parcourant les journaux et en étant en contact avec les gens de l'Agence canadienne de développement international en poste au Nicaragua, au Honduras, au El Salvador et au Guatemala.

Monsieur Jay a fait de nombreux voyages en Amérique centrale pour aider à coordonner la participation de l'Agence au colossal effort de secours d'urgence. « J'ai vu des Canadiens travaillant pour des entreprises privées qui auraient pu partir mais qui sont demeurés pour prêter main-forte. Cela m'a frappé. » Monsieur Jay a aussi été impressionné par les efforts du personnel militaire canadien, des employés des organismes de secours et des agents de l'ACDI présents sur le terrain.

« Mais nos efforts ont porté fruit grâce à la solidarité manifestée par l'ensemble de la collectivité canadienne. Je me suis rendu compte que la synergie de toutes ces forces a un impact très puissant. »

« L'étape de l'intervention d'urgence a duré entre trois et quatre semaines, se rappelle monsieur Jay, mais l'Agence canadienne de développement international réalise des projets en Amérique centrale depuis 30 ans. » Le gouvernement canadien versera 260 millions de dollars au cours des trois prochaines années, et une quarantaine de nouveaux projets ont déjà débuté. Il y en aura d'autres à mesure que le gigantesque effort de reconstruction et de transformation progressera. Dans tous ses projets, l'ACDI travaille en partenariat avec des organisations non gouvernementales et des entreprises canadiennes.

Monsieur Jay ne s'attend pas à ce qu'une journée en particulier lui procure un profond sentiment de satisfaction ou d'accomplissement. « Une journée n'est rien. En développement international, vous devez adopter un horizon de 30 à 40 ans pour constater les résultats. Il n'y a pas de solutions miracles, juste un peu de changement à la fois. »

Nancy Muise, Acting Regional Manager

Materiel Management
Royal Canadian Mounted Police
Halifax, NS

Nancy Muise is perhaps one of the many unsung heroes of the Public Service. Head buyer for contracts and procurement services for the RCMP's Atlantic Region, Ms. Muise dealt with extraordinary challenges in the tragic aftermath of the crash of SwissAir flight 111 at Peggy's Cove, Nova Scotia, on September 2, 1998.

Ms. Muise closed all the rule books and worked from instinct, compassion and raw courage.

While marvelling at the daily display of generosity, she and her team performed herculean feats responding to extraordinary needs: a five-page list of supplies needed in 48 hours; 200 people requiring food, clothing and a place to sleep; setting up command centres with furniture and office equipment for RCMP personnel. After cleaning out all the RCMP warehouses in her region, she went to local suppliers. When they depleted their shelves, she enlisted the support of other RCMP warehouses and suppliers across the country. She remembers rushing into a local department store at closing time one Saturday night to buy pillows. To the bewilderment of the young clerk, she piled every pillow in the store—165 of them—in a long line of shopping carts at the cash. Other shoppers quipped about the colossal sleep-over she must be having. It was that kind of comic relief that kept Ms. Muise going through two months of mind-boggling logistics day, night and weekend long.

About the experience, Ms. Muise says, "When you're dealing with a tragedy of this magnitude, your priorities change. The small day-to-day tasks no longer seem important."

Nancy Muise, gestionnaire régionale par intérim

Gestion du matériel
Gendarmerie royale du Canada
Halifax, N.-É.

Nancy Muise est peut-être l'une des nombreuses héroïnes méconnues de la fonction publique. Responsable des achats de marchés de services et des approvisionnements pour la GRC dans la région de l'Atlantique, madame Muise a dû faire face à un véritable déferlement de défis au lendemain de l'écrasement tragique du vol 111 de SwissAir, à Peggy's Cove, en Nouvelle-Écosse, le 2 septembre 1998.

Madame Muise a refermé tous les « manuels de règles » et elle a fait son travail en se fiant à son instinct, à sa compassion et à son courage.

Tout en étant émerveillée par la générosité qu'elle a observée chaque jour, elle et son équipe ont accompli une tâche herculéenne en répondant à des besoins extraordinaires : une liste longue de cinq pages de fournitures requises en 48 heures, 200 personnes à nourrir, à vêtir et à héberger, des centres de commandement meublés et équipés de matériel de bureau pour le personnel de la GRC. Après avoir vidé tous les entrepôts de la GRC dans la région, elle s'est adressée aux fournisseurs locaux. Lorsque leurs stocks ont été épuisés, elle a obtenu l'appui d'autres entrepôts de la GRC et de fournisseurs ailleurs au pays. Elle se rappelle être entrée en vitesse dans un magasin à l'heure de la fermeture, un samedi soir, pour y acheter des oreillers. Devant un jeune commis médusé, elle a empilé tous les oreillers qu'elle a pu trouver dans le magasin – 165 en tout – dans une longue file de paniers à la caisse. Les autres acheteurs faisaient des blagues à propos du nombre d'invités qu'elle devait garder à coucher. C'est ce genre de situation loufoque qui a permis à madame Muise de tenir le coup durant deux mois de logistique époustouflante, le jour, la nuit et la fin de semaine.

À propos de son expérience, madame Muise avoue : « Lorsque vous êtes aux prises avec une tragédie de cette ampleur, les petites tâches quotidiennes ne semblent plus aussi importantes. »



Rundi Anderson, Park Warden

Parks Canada

Pacific Rim National Park Reserve, BC

Rundi Anderson's work day can start with the ring of a telephone in the middle of the night. As a Park Warden at one of Canada's most rugged national parks, with hazards as varied as rip currents—funnels of water surging back to the ocean from the shore—to cougars and black bears, she is on call to assist in rescue operations at any time of the day or night.

Ms. Anderson recalls one evening, just before nightfall, when word came that a visitor had become disoriented as he tried to return to Tofino, north of the park, by going up Long Beach. He hit impassable headland and surge channels, and ended up spending the night wandering through the cold woods dressed only in a singlet, shorts and running shoes.

"I don't mind the 4 a.m. wake-up call," says Ms. Anderson. "I always think about their situation, and I think I'm in a much better spot. They've been out all night and they don't know if they're going to be found or when."

The visitor kept moving to keep warm in the damp and cold woods, and search parties found him shortly after sunrise. "We had land crews and people on a boat doing a shore-line search, and at first light we had eight to ten wardens out and volunteers coming out of the woodwork."

Pacific Rim National Park Reserve attracts a million adventurous visitors each year because of its diverse challenges and pristine environment.

"This is where the land meets the sea, and there are waves and wildlife. There are seals and seabirds, and great opportunities to see grey whales and killer whales in the wild. This is amazing! I'd love for everyone to have the opportunity to come out here and see wildlife in its natural environment."

Rundi Anderson, gardienne de parc

Parcs Canada

Réserve du Parc national Pacific Rim, C.-B.

La journée de travail de Rundi Anderson peut débiter par un coup de téléphone au beau milieu de la nuit. À titre de gardienne de parc dans l'un des parcs nationaux les plus accidentés du Canada, où les dangers sont aussi variés que les mouvements de retour du courant – des torrents d'eau rugissant vers le large à partir de la côte – jusqu'aux cougars et aux ours noirs, elle est disponible pour participer à des opérations de sauvetage en tout temps du jour et de la nuit.

Madame Anderson se rappelle d'une soirée, juste avant la tombée de la nuit, où elle a entendu parler d'un visiteur qui s'était perdu en tentant de retourner à Tofino, au nord du parc, en passant par Long Beach. Il a atteint un promontoire et un chenail infranchissable et s'est retrouvé à passer la nuit en errant dans la forêt froide vêtu seulement d'un gilet, d'un short et d'espadrilles.

« Je n'ai pas objection à me faire réveiller à 4 h du matin », dit madame Anderson. « Je pense toujours à leur situation et je me dis que je suis en bien meilleure posture. Ils ont passé la nuit à l'extérieur sans savoir si on les retrouverait et quand. »

Le visiteur avait continué à bouger pour demeurer au chaud dans les bois humides et les équipes parties à sa recherche l'ont repéré peu après le lever du soleil. « Nous avions des équipes sur terre et d'autres patrouillant la côte en bateau; à la lueur du jour, nous avions entre 8 et 10 gardiens et un grand nombre bénévoles à notre disposition. »

La Réserve du Parc national Pacific Rim reçoit chaque année un million de visiteurs aventureux qui y sont attirés par la diversité des défis et la beauté naturelle du site.

« C'est là où la terre et la mer se rencontrent et il y a des vagues et de la faune. Il y a des phoques et des oiseaux de mer et de bonnes chances d'apercevoir des baleines grises et des épaulards vivant dans leur habitat naturel. C'est fascinant! J'aimerais que tous puissent venir ici admirer la faune et la flore à l'état sauvage. »

As the *day* ends,
another day begins...

La *journée* prend fin,
une autre commence...



We would like to thank

all federal departments, agencies and regional councils for their assistance. We would also like to thank the dedicated and enthusiastic Public Service employees who gave their time and shared their experiences with us in the making of this book.

They are:

British Columbia/

Colombie-Britannique

- Rundi Anderson, Laura Gordon,
Nancy Kummen, Peter Lee,
Donna Norman

Yukon

- Jeff Stanhope

Alberta

- Jean Cote, Glen Peers, Mike Sullivan

Northwest Territories/

Territoires du Nord-Ouest

- Bernadette Norwegian

Saskatchewan

- Agnes Bennett, Deb Dean,
Donna Fry, Darlene Hintz,
Felicitas Katepa-Mupondwa,
Gord Matheos, Geraldine Mitchell,
Laurie Tollefson

Manitoba

- Tim Booth, Doug Kerfoot,
Sue MacDonald, Yves Robinson

Ontario

- Gene Bannon, Michel Grenier,
Bill McCormick, Mark Samadhin,
Chip Weseloh

National Capital Region/

Région de la capitale nationale

- James Bluhm, Michel Brisebois,
Diane Bruyère, Michael Jay,
Margo Longwell, Pat Morrow,
Don Murray, Roberta Tarte,
Daniel Vigeant, Richard Walker

Québec

- Marie Bélanger, René Bellemare,
Daniel Brisebois, André Bujold,
Isabelle Clermont, Line Cloutier,
Douglas Hunt, Benoît Montpetit,
Lucille Thibert

Nous tenons à remercier

tous les ministères, organismes et conseils fédéraux régionaux pour l'aide qu'ils nous ont fournie. Nous voudrions aussi remercier les employés de la fonction publique qui ont collaboré, avec empressement et enthousiasme, à cette publication, en donnant de leur temps et en partageant avec nous leurs expériences. Ce sont :

New Brunswick/Nouveau-Brunswick

- Paul Bourque, Ed Kettela, Maurice Mallet
Prince Edward Island/Ile-du-Prince-Édouard
- Loran Fevens, Brian Francis, Dave Holland

Nova Scotia/Nouvelle-Écosse

- Alice Almond, Ginger Fillier,
Evangeline Landry, Doug McLellan,
Nancy Muise

Newfoundland/Terre-Neuve

- Duncan Costello, Garry Stenson,
Wayne Quilty

Macedonia/Macédoine

- Tracey Vansickle

United Nations, New York/

Nations Unies, New York

- Andrés Vámos-Goldman

Where they are/Où ils se trouvent :



☐ For additional print copies, call (819) 779-4341. Also available on the Internet at <http://leadership.gc.ca> and in alternative formats by calling 1-800-788-8282 (TTY same number applies).

☐ Exemplaires supplémentaires : composez le (819) 779-4341. Également disponible sur internet au <http://leadership.gc.ca> et en formats substitués en composant le 1-800-788-8282 (même numéro pour le téléscripteur).

Project Team/Équipe de projet :

Peter Harrison, Chantal Beaudin, Christine Cloutier, Tina Koffman, Richard Rochefort, Hélène Marceau – Écrit plus.

Other contributors/Autres collaborateurs :

Lyn Boudreault, Colette Chevalier, Tania Costain, Michael Dalrymple, Lisa Donaldson, Christine Fontaine, Jocelyne Geoffroy, Carla Haley, Suzanne Lanthier, John White. PWGSC-TPSGC : Ron Staigh.

Produced for The Leadership Network by/Produit pour le Réseau du leadership par :

Words That Matter Inc., Ottawa, ON 613-567-6259

-Writing, translation, photography, graphic design. Rédaction, traduction, photographie, conception graphique.

(Additional photography/photographie supplémentaire : Ambassador/Ambassadeur Robert R. Fowler, New York)



Government of Canada
The Leadership Network

Gouvernement du Canada
Le Réseau du leadership

THE LEADERSHIP NETWORK

SUPPORTING LEADERS AT ALL LEVELS

leadership.gc.ca

This volume was developed
and published by The Leadership
Network as part of its mandate
to promote, develop and support
networks of leaders throughout
the Public Service of Canada.

Ce volume a été réalisé et
publié par le Réseau du
leadership dont le mandat
est de promouvoir, mettre en place
et maintenir des réseaux
regroupant les leaders de toute
la fonction publique du Canada.

LE RÉSEAU DU LEADERSHIP

À L'APPUI DES LEADERS À TOUS LES NIVEAUX

Canada

LEADERSHIP ♦ ACTION ♦ RENOUVEAU ♦ ENERGIE ♦ L'APPRENTISSAGE ♦ EXPERTISE ♦ VALEURS ♦ EXCELLENCE

LEADERSHIP ♦ ACTION ♦ RENEWAL ♦ ENERGY ♦ LEARNING ♦ EXPERTISE ♦ VALUES ♦ EXCELLENCE

A *day* *life* in the of the Public Service of Canada

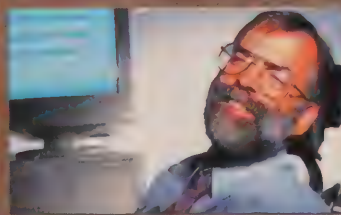
VOLUME 2 • NUMBER 1
JUNE 2000

CA1
LN
- D14



PROUDLY
SERVING
Canadians

SPECIAL FEATURE Building Networks of Leaders



Government of Canada
The Leadership Network





Government of Canada
The Leadership Network

Gouvernement du Canada
Le Réseau du leadership

THE LEADERSHIP NETWORK

SUPPORTING LEADERS AT ALL LEVELS

DISCOVER
leadership.gc.ca

This volume was developed
and published by The Leadership
Network as part of its mandate
to promote, develop and support
networks of leaders throughout
the Public Service of Canada.

For more information, please contact:

The Leadership Network

122 Bank St., 3rd Floor

P.O. Box 3431, Postal Station "D"

Ottawa, Ontario

K1P 1H3

phone: (613) 943-1081

fax: (613) 943-5520

BE A LEADER.
DISCOVER YOUR
LEADERSHIP QUALITIES.

Canada

LEADERSHIP ♦ ACTION ♦ RENEWAL ♦ ENERGY ♦ LEARNING ♦ EXPERTISE ♦ VALUES ♦ EXCELLENCE

A *day* in the *life* of the Public Service of Canada

CONTRIBUTORS

FOR THE LEADERSHIP NETWORK

Mary Gussella, Robert W. Ward,
Hélène Papineau, Tina Koffman,
Jean-Guy Bergeron, Paul Morisset,
Pierre Marchand, Paule Breton,
Carmen Ayotte, Kathryn Randle

EMPLOYEE PROFILES

The Gordon Writing Group

Fred Cattroll (*photography*), Joanne Chitty,
Robert Chitty, Alje Kamminga,
Paula Kamminga, Donna Korchinsky,
Philippe Landreville (*photography*),
Michael Lightstone, Richard Littlemore,
Lane MacIntosh, Angela McGonigal,
Antonia Morton, Peter Moskos, Pierre Paré,
Lee Scott, Jason Small, Vi-Ann Smyth,
Emmanuelle Tassé, Connie Vanderwaard

Words That Matter Inc.

Joanne Godin

Ron Baynes

Additional photography

Mitch Lenet (p. 1); RCMP Musical Ride
(p. 7 top); Transport Canada (p. 8 top);
Words That Matter Inc. (pp. 8 bottom, 9,
13 top, 17 bottom, 22 bottom, 27, 28 top,
34 top, 40, 48); Yoshihiko Miyazawa
(p. 44 top).

DESIGN

Associés libres inc.

Rodolfo Borello, Jennifer deFreitas

© Minister of Public Works and
Government Services 2000

For additional print copies please call
(819) 779-4341. For TTY/TTD, please call
(613) 943-5510.

Also available on the Internet at
<http://leadership.gc.ca>

Volume 2, number 1 (June 2000)
Cat. no. CL3-1/2-1
ISBN 0-662-64991-5
ISSN 1488-8173 (print)
ISSN 1488-8181 (online)

Printed and bound in Canada.

A Message

from the Clerk of the
Privy Council

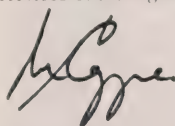
Welcome to the third
issue of *A Day in the
Life of the Public
Service of Canada*. This year's
National Public Service Week
theme – “**Together, celebrating
commitment to our work and
dedication to excellence**” –
could find no better illustration
than the public servants pro-
filed here.

At the recent ceremony honouring recipients of the Public Service Outstanding Achievement Awards, the Governor General spoke about the public service as “a cornerstone on which Canada’s national distinctiveness has been built”. The public servants who carry on this long tradition, she said, stand for “excellence, integrity and a passionate desire to give back to society to benefit the common good”. Speaking on the same occasion, the Deputy Prime Minister congratulated award recipients on their “innovative approaches to the challenges facing our public service” and on their “commitment to teamwork, cooperation, collaboration and partnership.”

The words of the Governor General and the Deputy Prime Minister apply equally to the public servants profiled in this magazine – and thousands more who could have been featured. The people whose stories are told here illustrate what it means to be proud of one’s organization and excited about one’s work. Their commitment to service and their sense of job satisfaction send a powerful message as we strive to attract and retain Canada’s best and brightest minds to ensure the best policy advice for the government and the best service to Canadians.

Our current focus on recruitment, retention, and continuous learning for employees at all levels serves a common vision: making the Public Service of Canada an employer of choice.

By embracing technology for more effective service, by cultivating diversity as a source of strength and creativity, by setting our sights on continuous improvement, we’ll ensure that the public service continues to deliver services of the highest quality to all Canadians in the 21st century.



Mel Cappe

Clerk of the Privy Council

Secretary to the Cabinet and

Head of the Public Service of Canada



June 2000

Contents

1. Commitment and dedication

"We are creating a Public Service of Canada that is a modern and exciting place to work, that is brimming with new ideas, that is full of bright, talented people and leaders at all levels committed to serving their country and their fellow citizens with loyalty and dedication." – *Seventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*

Ed Tetzlaff 6
Staphan Roberge 6
Dan Polegato 7
Joanne Seviour 8
Colin Goodman 8

Arlette Blanchet 9
Serge Brûlé 10
Jim Wright 11
Mary Frances Laughton 11
Léo-Guy de Repentigny 12

Beverly Wilton 12
Douglas Heaney 13
Merv Mills 13
Steven Olender 14
Jaye Roberts 14



2. Workplace of choice

"Canadian society is diverse, and the public service will serve Canadians best if it is made up of people who reflect this diversity. An employer of choice understands the many benefits of valuing and encouraging diversity." – *Mel Cappe, Clerk of the Privy Council and Head of the Public Service of Canada*

Mariette Ledo 16
Claude Lavoie 16
Mireille Laroche 16
Odette Levac 16
Paul Soucy 17
John Brien 17
Tony Fenn 18

Suneela Chopra-Kumar 18
Sheila Bolger 19
Debbie Booker 19
Tammy MacWilliams 19
Brenda McInnis 19
Paula Creighan 19
Tami MacDonald 19

Amoudla Sataa-Shearer 20
Barry Murray 20
Art Robinson 21
Cheryl Fraser 21
Bruce Moffat 22
Debby Williams 22



3. Building networks of leaders

"Networks empower individuals beyond their members and can combine the activities of individuals to create intelligence. Networks allow for the creation of institutional knowledge and they allow for the unified ability to act. Networks are now becoming a way to do our work, to achieve increasingly horizontal results and work toward renewal." – *The Leadership Network*

Burt Hunt 26
Michèle Marcotte 27
Diane Giffin-Boudreau 27
Nicole Caron-Boulet 28

Suzanne Meilleur 28
Bernard DeGagné 29
Ed Trippel 30

4. Leaders of tomorrow



"Because of the changing nature of the world economy, the prospects for a high quality of life in any country will depend – as never before – on having a population that is adaptable, resilient and ready to learn throughout life."
– *Speech from the Throne, 12 October 1999*

Myra Thompson 32	Pierre Rancourt 33	Nathalie Léger 36
Jay Oickle 32	Marie-Chantal Labrie 34	Suzette Perreault 36
Gregory Nicholson 32	Louise Ranger 34	Nicolas Fonseca 36
Sylvie Michaud 32	Rachèle LeBlanc 35	Guyène Proulx 37
Sébastien Yelle 33	Frank DesRosiers 35	Carolina Giliberti 38
Nancy Dyke 33	Suzanne Sarault 36	Gail Moyle 38
Stéphane Lebœuf 33	Martine Renaud 36	
Alain Brunet 33	Louise Giroux 36	



5. Skills and knowledge for the 21st century

"Achieving a higher quality of life requires a comprehensive strategy to accelerate the transition to the knowledge-based economy, promote our interests and project our values in the world. Together, we will strive for excellence." – *Speech from the Throne, 12 October 1999*

Bob Reid 40	David Prud'homme 41	Deanna Horton 44	Michelle Madore 46
Sandy Braden 40	John Young 41	Victor Desroches 44	Marcel Laflamme 47
Ernie Ferchoff 40	Neil Sponagle 42	Rodney Carpenter 45	Marc-André Baillargeon 48
Maurice Brunelle 41	Martin Hammerli 42	John Hudson 46	Richard Beamish 48
Gordon Eckert 41	Steve Blasco 43	Murray Malcolm 46	

Feedback

Our readers write...

I BELIEVE THAT THE work The Leadership Network is doing is extremely important to contributing to the development of leadership potential in the Public Service of Canada. Of particular note is The Leadership Network's approach... that leadership is everyone's business... Using technology as a medium to create networking opportunities and to foster the sharing of information is very important, and indeed necessary.

Jim Taggart
Transport Canada
NATIONAL CAPITAL REGION

JUST WANTED TO SAY 'Bravo' regarding *A Day in the Life of the Public Service of Canada*. I have used it at career fairs – it has been one of the more popular documents. I would like to suggest that there be a section on youth (perhaps some students or recent graduates) and also a few profiles on those working in the information technology field. Keep up the good work!

Brenda Mansfield
Public Service Commission
HALIFAX, NOVA SCOTIA

IT IS NICE TO SEE such positive reinforcement of what it is like to work for the federal government. This will be an excellent tool to teach my grandchildren that not all government jobs are office jobs and that there are more occupations out there than they have ever thought of.

Frankie Gillespie
Human Resources Development
Canada
FREDERICTON, NEW BRUNSWICK

A Word

from the Deputy Minister

You'll see some changes in this issue of *A Day in the Life of the Public Service of Canada*. We've changed our design and taken a new approach to the profiles, grouping them to illustrate some of the recurring themes of public service renewal.

Among the themes in this issue: building networks of leaders. This is a new way to work and a powerful tool for organizational change. Helping networks of leaders at all levels in the public service emerge and flourish is a fundamental element of our work here at The Leadership Network.

Amidst the changes, the magazine's mission remains: to put a human face on the Public Service of Canada and, in the process, inform and inspire, enlighten and entertain. In planning each issue, we look first and foremost for compelling stories – profiles that speak to the high standards and service commitment of our public service colleagues across this vast land. We also strive to portray the diversity of public servants, their work environments, and the jobs they do.

This is our opportunity to say thank you from The Leadership Network to everyone who helped us put *A Day in the Life of the Public Service of Canada* together – the departments, agencies and regional councils that suggested stories, and of course the women and men who spent time with us to share their experience of what it means to be a public servant. My personal thanks as well to the team who put the magazine together.



Mary Gusella
Deputy Minister
The Leadership Network



Class reunion

A Day in the Life of the Public Service of Canada is designed to educate, inform and instil pride. Little did we know that it would also reunite. But that's exactly what happened after we ran the story about Richard Walker, a certification test pilot with Transport Canada, in our first issue. When Doris Senkow-Gould, a retired teacher, saw our profile reprinted in her local newspaper, she immediately remembered Richard from her elementary school class in Willan, Ontario. Other than a chance meeting in 1985, the two had not seen each other since...well, let's just say for a very long time. Doris contacted The Leadership Network, and we were delighted to help the two renew acquaintances. Just another day in the life of a magazine...

1

Commitment and dedication

Like the annual celebrations during National Public Service Week, *A Day in the Life of the Public Service of Canada* aims to foster pride and recognize achievement. It's also an opportunity for all of us to reach out from our own work units to the rest of our large family of public service colleagues across the land. "Together, celebrating commitment to our work and dedication to excellence" – the theme for this year's National Public Service Week – is more than a catchphrase. It embodies the professional values that underpin our daily actions and contribute to the quality of life Canadians enjoy. Whether it's the very public role of the RCMP Musical Ride or the unobtrusive but essential contribution of a dangerous goods inspector, pride in the work, high standards of service, and dedication to the well-being of the country shine through in these profiles.

Canadians are fortunate to have federal public servants who deliver service of the highest quality, with dedication and commitment, in both official languages at home and abroad.

— Prime Minister Jean Chrétien, response to the Clerk's seventh annual report on the Public Service of Canada



Ed Tetzlaff
Saddler
Royal Canadian
Mounted Police
Musical Ride
NATIONAL CAPITAL
REGION

Success rides on his work

Ed Tetzlaff knows that every summer, the reputation of a Canadian institution is riding on the work he does.

Like his father before him, Ed is the saddler for the RCMP Musical Ride, a position he's held for the past 25 years. That makes him the person ultimately responsible for the gear of every member of the internationally famous 40-member ride.

"The bridles, the girth, all the equipment the riders need is made or maintained in this saddle shop," says Ed, pointing to the door with the hand-drawn "Mr. Ed" sign taped to it. Inside, the smell of quality leather immediately attests to the quality of his work.

Almost all equipment except the saddles is hand-made in Ed's shop – "which is why my hands are my most valuable tool," he says.

The saddles come from a firm in Steuben, Germany, as they have for the past 35 years. Making sure they remain in peak condition is Ed's task. And, given the Musical Ride's demanding tour schedule, peak condition means

lasting as well as attractive.

"Rain is especially hard on all of the equipment," he says. "When the Ride is on the road, there's little or no opportunity for the gear to dry properly." After three or four days of rain, the wear and tear can really begin to show.

For Ed, that means more work when the riders return home. But, as he discovered when he first began working with his father more than 25 years ago, it's a labour of love.

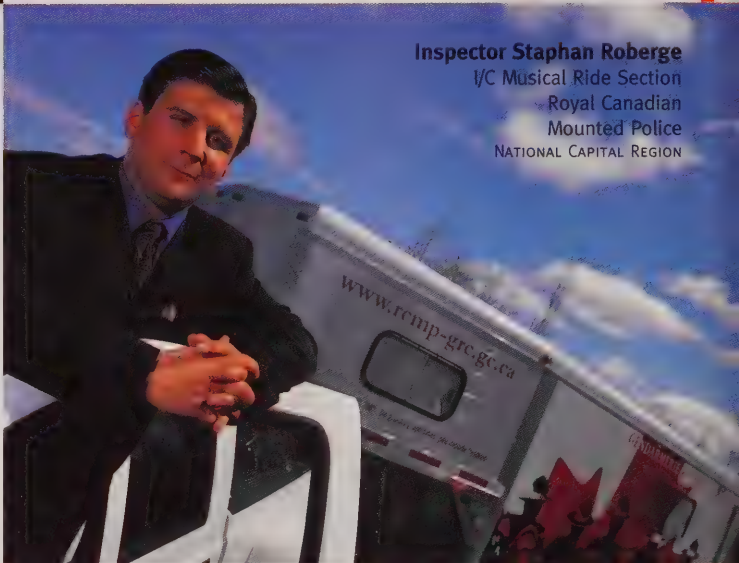
"Knowing the reputation of our Musical Ride around the world, and knowing that I contribute something to that reputation, well, let's just say it makes it darn easy to come to work every day." ■

ed as it galloped into the new millennium was someone with Staphan's background in administration. He accepted the challenge.

"Putting all the pieces together – the training, the horses, the salaries and the travel – is an expensive proposition," says Staphan. "For example, we have in the area of 65 employees: 32 make up the Musical Ride, 12 are staff and the remainder are in various parts of the operation. Then there's the horse breeding program in Pakenham, Ontario – everything you need to deliver the Musical Ride."

Add it all up, says Staphan, and the Ride costs Canadians about \$9,400 plus salaries every day it performs.

Staphan is happily bringing his



Inspector Staphan Roberge
I/C Musical Ride Section
Royal Canadian
Mounted Police
NATIONAL CAPITAL REGION

Securing the Ride's future

At first glance, Staphan Roberge might seem an unlikely chief administrator for the Musical Ride. "I knew little about the Ride and nothing at all about horses when I came here in early 2000," he says. "In fact, when I was offered the job, I thought they were kidding." They weren't. What the Musical Ride need-

administrative experience to bear on one of Canada's most enduring icons. "I'm here to deliver a service," he says, "and to that end, I've identified four key areas of priority."

Number one is the general public, number two is the RCMP, number three are stakeholders and partners, number four is the Musical Ride itself.

Staphan sees the third item – stakeholders and partners – as essential to the Ride's future. "I must say that our sponsors have been a blessing." Not only for their support,

he says, "but for the ideas and the perspective they bring to the Ride." Canadian Pacific is a founding sponsor, while 3M and the Canadian Tourism Commission have come on board more recently.

"Their support only enhances the program," Staphan is quick to point out. "The RCMP provides all we need for 90 days of touring every year. Anything we can do beyond those core 90 days is because of sponsorship."

Other changes to make the Ride more efficient also seem designed to make the experience more pleasing for the public. For instance, people trained in public relations and versed in the history of the Ride may soon handle tours at the stables, freeing regular staff for other duties.

"People don't always realize that the Musical Ride does more than just entertain," Staphan says. "When we perform in a small community, we're almost always helping a local organization raise money for a worthwhile cause."

Thanks to the efforts of Staphan and his team, the future of the Ride is secure. ■

Horse power

While it may appear glamorous to those who see the show, the life of a horse in the Musical Ride is not an easy one. Just ask Dan Polegato, the Musical Ride's blacksmith for almost 20 years.

"The average rider may ride their horse for a half hour after work," he says. "Here, our horses have an hour and a half in the morning alone and almost three to four hours every day." Like a good mechanic, Dan is sensitive to the problems that kind of wear and tear can have on a horse. Like a car, he says, the more miles you put on the horses, the more problems begin to arise.

"Mainly you see feet problems," he says. That's from too many road trips, a lot of pavement work, the kind of things horses don't naturally come across. Then there are the injuries the horses inflict on each other. There's a pecking order among the

horses in the ride, Dan explains, and the top horse will take a swipe at another horse – often during the ride – to remind the others that he's in charge.

Dan travels with the Ride every second year, alternating with another blacksmith. That means being prepared for anything that might arise when transporting large animals. "I make up extra shoes before we leave and bring along as much equipment as I can." You might not find what you need in some of the small towns we visit, he explains.

What Dan does find in abundance are old dark buildings with no air conditioning and plenty of flies and mosquitoes. Weather conditions too, he says, are a big factor on the road – and not just for him.

"If we go from Ottawa to Vancouver, for example, the horses aren't used to the rain. Because their feet are like sponges, they'll open up. That means the shoes don't fit and can start sinking into the soft part of their feet. For the horse, that can result in sore feet." Dan says that means more work for him, taking the shoes off and opening up the feet.

Despite the weather, the travel and the occasionally temperamental horse, Dan says he wouldn't change jobs with anyone. "Not when you see **the look on people's faces when I tell them I'm with the RCMP Musical Ride.**" ■

Dan Polegato

Farrier
Royal Canadian Mounted Police
Musical Ride
NATIONAL CAPITAL REGION





Risky business

Joanne Seviour
Dangerous Goods Inspector
Transport Canada
SHEARWATER, NOVA SCOTIA

"There are risks with any job," says dangerous goods inspector, Joanne Seviour. Though she deals with things that can explode, burn, poison or pollute, she views the less glamorous part of work as potentially more harmful.

"There's probably a greater risk of being involved in a car accident, with the amount of miles we log travelling around the province," says Joanne, who covers Nova Scotia for Transport Canada.

One of the few women in a non-traditional field, Joanne enforces legislation ensuring hazardous goods are moved cautiously around the country. Public safety is paramount, she says.

"We have authority to go into businesses ... and we conduct inspections to ensure they're complying with the requirements of the federal act," Joanne says.

"It does require a certain amount of tact in dealing with people," says Joanne, who has the power to lay charges if violations occur. "We would prepare the court brief and deal with the federal lawyers," she says, "and we have a few cases on the go."

Trained as a chemist, Joanne is finishing a master's degree in environmental studies at Dalhousie University. She's been a dangerous goods inspector for two years.

A dramatic aspect of her work, Joanne says, is responding to major spills, derailments and other accidents.

While she's never been injured or sick as the result of her work, Joanne has had some uncomfortable moments. "I've had a few whiffs and gasps of things I would have preferred not to, but nothing that caused any harm," she says with a laugh. ■

Major Colin Goodman
Officer in Charge, Rescue Coordination Centre
National Defence
VICTORIA, BRITISH COLUMBIA

Help is on the way



Building trust

“What I find interesting is to have an overview – a general picture – of the museums and art galleries in Canada,” says Arlette Blanchet of the Department of Canadian Heritage. “Working for the federal government gives me an opportunity to help them.”

In her daily work, Arlette assists some of the country's 500 museums and galleries that showcase everything from visual art and anthropology to ethnology and science. **“It's truly varied,” she says. “That's why I like this job. I meet fascinating people who tell me about projects that touch all kinds of disciplines.”**

Every week, Arlette and her team answer telephone calls from community groups that want to open new museums or galleries. Using her knowledge of the country's established institutions, she assesses the ideas. If a proposal has the potential to complement Canada's existing network, she'll encourage the group to pursue its dream. In this process, she sees herself as an educator, promoting greater awareness of the role of museums and galleries in Canada and how they operate.

In addition, Arlette manages the agreement between Canada and France for cooperation and exchanges in the museum/gallery field, which enables officials of these institutions in Canada and France to learn more about each other's work, build trust and forge strategic partnerships. “Museology is based on trust,” she says. “You need to trust the host institution before you send your treasures to another country.”

Over the years, Arlette has worked in many aspects of museology in Quebec and has, for example, been an exhibition curator. She also teaches graduate courses in museology at the Université du Québec à Montréal, covering issues such as conservation and organizing exhibitions. “I think all the aspects of my work converge,” she says, “they just take different forms.” ■

Arlette Blanchet

Senior Adviser, Museology and Heritage
Canadian Heritage
MONTREAL, QUEBEC



It's the first really beautiful day of the season, the kind of day when you just feel like getting into the family boat – or a rental – and motor-ing around the Strait of Georgia. Unfortunately, the engine starts to sputter and the family is a long way from shore. As the clouds come rolling in and the winds pick up, you radio the marine communications traffic services and the message is passed on to the Rescue Coordination centre in Victoria.

It's just another day for Major Colin Goodman and his team of rescue specialists as they determine the boat's exact location, decide what kind of help is needed, and what boat or aircraft is suitable and available for the emergency. Then they bring the family home.

The rescue coordination team is a positive, energized group of people who love their work. They receive about 3,000 emergency calls each year, most during the spring and summer. The centre is responsible for all of British Columbia and Yukon,

920,000 square kilometres of mainly mountainous terrain, with 27,000 kilometres of coastline and an additional 560,000 square kilometres of ocean. “It's something I can spend 24 hours a day at as my wife knows,” Colin says.

The centre operates 24 hours a day, 7 days a week, all year long. The team can respond to any kind of marine or air trouble. “With this job,” Colin points out, “you've got to have your thinking cap on every day; it can be very demanding.”

The centre has to be ready for anything from a cruise ship in distress to a downed aircraft. One of the misconceptions about rescue operations is that most people requiring assistance have taken dangerous chances. **“The majority of people are doing what we consider normal,” says Colin. “going for a sailboat ride, going out in the powerboat. We're not normally going after thrill seekers. That's a rare thing.”**

In early February 1999, the Victoria Rescue Coordination Centre

worked with the British Columbia Ferry Corporation, the province and municipalities to stage a major rescue exercise that tested the capabilities and responses of all involved. One of the larger ferries, with 400 volunteer passengers on board, experienced an “explosion” on a car deck. There were a number of “injuries,” the vessel declared a Mayday, and rescuers had to get people off. One hundred were put down the emergency chutes at the side of the vessel and into life rafts, and then some were put in ambulances and taken to hospitals, and others were hoisted off by helicopters and taken directly to hospitals.

It was the first time so many rescue operation partners were tested. “We had 17 agencies involved,” Colin explains, “more than 1,000 people and a year and a half of planning. This was probably the most ambitious exercise held in Canada. Overall, it was an unqualified success.” ■



Mission accomplished!

The winter operations of the ice-breaker CCGS *Pierre Radisson*, one of two T1200 ships assigned to the waters of the Laurentian region where ice conditions are severe, were completed in late March, and our interview with the ship's master, Captain Serge Brûlé, took place on board one week later.

Serge Brûlé is a modern commanding officer, who knows that doing his job takes teamwork. Although he still occupies spacious quarters designed in the not-so-distant past when captains rarely mingled with their crews, he knows that successful implementation of his decisions depends on the many and varied skills of crew members working in the bridges, machinery and logistics sectors. He

describes how, over the course of the winter, they carried out 47 harbour breakout missions, 60 ship escorts, 29 helicopter patrols, 90 car patrols on the Quebec Bridge, and 10 ice-breaking operations to prevent flooding. He and his crew also spent a week maintaining the channels of the Saguenay over a distance of 35 nautical miles.

Serge shares with his crew the success of these operations, conducted in the Quebec City, Montreal and Saguenay regions, and in the Gulf and Estuary of the St. Lawrence. He emphasizes that he has developed great confidence in his team, whom he describes as special people who can be on duty for three months running, 24 hours a day, without losing their morale or good humour. **"We often have to carry out rather difficult operations, where the margin of error is slim and we immediately see the results of our actions.** For example, we have a

Captain Serge Brûlé

Commanding Officer
Fisheries and Oceans Canada
QUEBEC CITY, QUEBEC

bigger margin of error in an ice field than we do when we decide to steam at full speed past another ship 300 feet away, in order to free it from the ice by creating a wave that will cause the ice to crack."

A full-time commanding officer since 1992, Serge says he is proud to have had the opportunity to command the three Canadian T1200 icebreakers of identical design, namely CCGS *Pierre Radisson*, CCGS *Des Groseilliers* and CCGS *Sir John Franklin*. He will again be at the helm of the *Pierre Radisson* in June for the summer trip to the Eastern Arctic, during which he and his crew will escort merchant ships supplying communities in Canada's North...but not before he gets in a few weeks of mountain biking onshore. ■



Diplomatic assignment

The 78 days that shook Jim Wright's world began on March 24, 1999. That was when Canada, together with our NATO allies, launched a military campaign to end the repression of Kosovar Albanians. For Canadians following the news during those dramatic two and half months, Jim Wright was effectively the public face of the war.

As government spokesperson, he participated with Department of National Defence colleagues in daily live press briefings, fielding questions on all aspects of the crisis. "The progress of the war, the diplomatic behind-the-scenes negotiating, the refugee and humanitarian crises, and Canada's engagement," Jim recalls. At the same time, he was also called upon to brief parliamentary committees twice weekly.

"It was an extraordinarily demanding time," he says. As Director General of the Central, East and South Europe Bureau, he

Jim Wright

Director General

Foreign Affairs and International Trade

NATIONAL CAPITAL REGION

is responsible for 26 embassies and missions in 40 countries. A senior foreign service officer with 23 years in the department and overseas assignments in Moscow, London and Washington, Jim was used to dealing with the public. But the intensity of this experience was new to him. "The pressure was real," he now admits. "Every day, members of the Kosovo task force put in very long hours."

The interdepartmental team of advisers and analysts started to assemble the daily reports well before the sun came up. Since accurate information from a war-torn country is a scarce commodity, the task force had to rely on a host of sources from diplomatic, military and intelligence channels, to all-news television stations, to the Internet. As the course of the war changed, sometimes hour by hour, the team would often be rewriting briefing notes right up until air time or prior to appearances before parliamentary committees.

The challenge was further complicated because, by necessity during the war, the Minister of Foreign Affairs was often in Europe or at the United Nations searching for diplomatic solutions with his NATO and G8 colleagues. "We made certain that when we appeared at the press theatre, we had the latest information on Canada's leadership in helping to bring a just end to the war."

While there was excitement at being part of such an event, Jim says, **"more important was the satisfaction of seeing the professionalism and excellence that did the public service proud."**

"It was extraordinary teamwork by the whole government," he says. "I have never seen people work so hard, and all for one cause." ■

Blissful about communicating

Mary Frances Laughton

Chief, Assistive Devices Industry Office
Industry Canada

NATIONAL CAPITAL REGION

The electronic device looks like a miniature version of the Star Wars character R2-D2, which is Mary Frances Laughton's pet name for it. It's a talking barcode reader, similar to one you might see in a store. But instead of flashing a price on a cash register screen, this gizmo announces its identity out loud – so that visually impaired users can tell if they're holding toothpaste or ointment, cornflakes or cat kibble.

"They sound and feel the same," explains Mary Frances, whose specialty is supporting the development of products that help people with disabilities communicate. A public service veteran with nearly three decades

of service, some of her projects are improvements on existing devices: the Jouse, for instance, is a mouth-activated computer mouse for people who can't use their hands – a boon to quadriplegics.

Some new products have had spectacular results. One of Mary Frances's first projects was a computerized telephone system for people who use Blissymbols – the visual ideograms invented by linguist Charles Bliss. Her contribution enabled a quantum leap for people with disabilities. Instead of having to be in the same room to talk, with somebody to help them, communication became much more independent. A career high was a moment Alexander Graham Bell would have relished: "I was present the first time two Blissymbols users had a telephone call."

That innovation also rendered the symbols themselves more flexible.

"Before, Blissymbols was a very here-and-now language: 'I want lunch,' 'I need to use the bathroom,'" she says. "But once you start talking about thoughts, plans and hopes, the language has to change – it grew by about 300 words."

Mary Frances's enjoyment of her work comes from knowing that it not only helps people, but makes a sector of Canadian industry more competitive as well. "When we started out, probably 95 per cent of assisted technology was imported – the other 5 per cent was homemade," she recalls. "Now, the import figure is down to 70 per cent, and sinking fast. There's far more indigenous good industry in Canada today." ■



"My whole professional career has revolved around providing information."



Léo-Guy de Repentigny
Technician
Environment Canada
QUEBEC CITY, QUEBEC

From prehistory to the Internet

Léo-Guy de Repentigny, a wildlife and habitats technician, has been with the Canadian Wildlife Service since 1972. He's a true steward of the natural heritage of two national wildlife areas in Quebec – Cap Tourmente and Lake St. Francis. Passionate about nature, archeology and paleontology, Léo-Guy admits freely

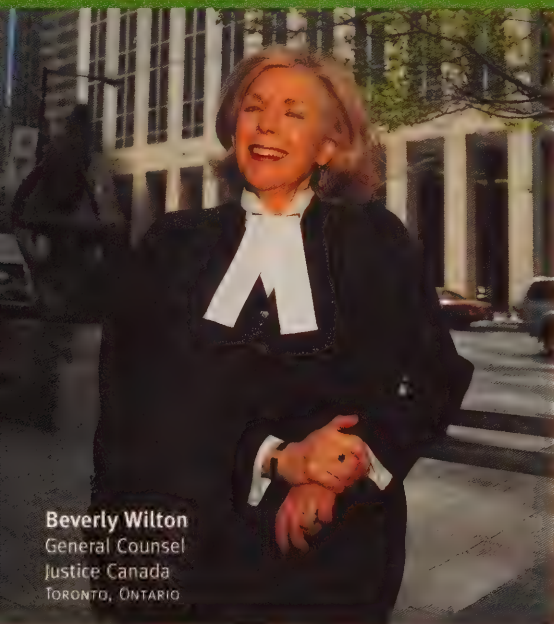
that management at the Sainte-Foy office gave him the understanding and collaboration he needed to take his career in the direction he wanted.

In part through his efforts, lands acquired originally because of their environmental riches are now revealing exciting evidence of a rich history of human habitation as well. For example, in the Cap Tourmente National Wildlife Area, his discoveries of artifacts (arrow points, clay pipes, coins, etc.) led to work demonstrating the existence of prehistoric Aboriginal sites, along with sites dating from

the French and English regimes.

It is the Lake St. Francis National Wildlife Area – located south of Lake St. Francis, close to where Quebec, Ontario and the United States meet – that Léo-Guy would like Canadians to know better. **"Its wealth of flora and fauna is very precious to me.** The wildlife area is difficult to reach except by canoe or rabaska (a large exploration canoe designed to transport a dozen people or more). But I've been pushing for the development of public facilities – paths, observation towers, etc. – in this region. It has been described as the Everglades of Quebec."

Since 1995, Léo-Guy – who taught himself computer graphics and information technology – has been refining and updating the web site of the Canadian Wildlife Service, Quebec Region, inviting us to discover our wildlife preserves and learn about research done by his colleagues. When he retires in a few years, Léo-Guy wants to pass on to his successors the idea that fulfilling our responsibility to past, present and future generations means safeguarding and highlighting our heritage. ■



Beverly Wilton
General Counsel
Justice Canada
TORONTO, ONTARIO

No question about it

When she was young, Beverly Wilton recalls, she was what her parents described as argumentative. "I'd question everything," she says now with a laugh. "I guess even then I was destined to be a lawyer."

Today, Beverly stands at the top of her profession. As general counsel for the Department of Justice, she handles some of the largest and most important litigation cases.

While it may have seemed clear from the beginning that Beverly would always be a lawyer, it didn't become apparent on which side of the courtroom she would apply her skills until she articulated in a criminal defence firm. "That's when I decided I wanted to prosecute," she recalls. "I just had this feeling that I was on the wrong side of most cases."

After years of representing the "other side" in civil, tax and criminal cases for the Government of Canada, Beverly says she has never regretted her decision. Nor has she ever regretted becoming a lawyer. **She describes the environment in the Toronto Regional Office where she works as nothing short of excellent. "And the same is true of the people I work with."**

"I still get nervous, I still enjoy knowing I'm prepared and I still like being in a courtroom," she says. "I may question many things, but I've never questioned my decision to become a lawyer." ■

Fans of Green Gables

"This is a very different site in the Parks Canada system," says Douglas Heaney, manager of client services at Green Gables. **"I think a lot of people don't know quite what to make of Green Gables."**

Merv Mills, the gardener and head of maintenance at Green Gables, agrees: "This is the place where a non-existent girl never actually lived," he says with a smile, referring to Anne Shirley, Lucy Maud Montgomery's famous literary creation.

For Doug and Merv, however, the site's goal is clear: to celebrate the life and work of Lucy Maud Montgomery – who published the beloved *Anne of Green Gables* in 1908. Each year, some 215,000 people from all over the world visit the site, enjoying the scenery that inspired the classic novel and many other Montgomery books.

"For L.M. Montgomery, community was important," Doug explains. And a sense of community lives on at Green Gables. In May 1997, a fire broke out in the house. All 17 rooms had smoke, heat or water damage, and two were completely destroyed. "People came out of the woodwork wanting to help, offering services or offering to replace what we had lost," Doug recalls. Parks Canada staff and volunteers restored the house within five weeks, in time for the beginning of the tourist season on Canada Day.

The fire had an impact on Merv Mills as well. Hired as the gardener, he took over all maintenance responsibilities after the fire. Every summer, he supervises a maintenance team of between six and eight employees.

But it is the gardens that are Merv's first love. Tilling the rich, red soil of Green Gables is not really work for him. **"This isn't a job, it's a lifestyle. I feel as though I'm at home in my own garden,"** he says.

The Green Gables gardens have taken Merv on unusual journeys. In 1990, he spent four months at the Canadian World Theme Park in Japan. "The Japanese recreated the Green Gables house so well, the only way it differed from here was the smell of fresh paint."

"My favourite task is working in the perennial gardens," says Merv. "Much of what we plant relates to the book, so that the perennials represent a turn-of-the-century farmscape. In *Anne of Green Gables*, Anne Shirley preferred to be outside because that's where there was 'more scope for imagination'." Merv Mills and Doug Heaney know just what she meant. ■

Douglas Heaney

Manager of Client Services – Green Gables

Merv Mills

Maintenance Coordinator

Parks Canada

CAVENDISH, PRINCE EDWARD ISLAND





"I like the fact that I'm contributing to a fair marketplace."

Steven Olender
Compliance Officer
Industry Canada
WINNIPEG, MANITOBA

A fine balance

When Steven Olender was a little boy he used to watch, intrigued, as his parents used the counter scale to weigh products for customers in their store. "I was fascinated by how delicate the simple machine was, and how impartial: it would measure candies as well as broccoli or deli meats."

At the time he had no idea that, decades later, his job would be checking a wide variety of such devices for the government. As an inspector for Measurement Canada, an agency of Industry Canada, the Winnipeg public servant makes sure that any weighing or measuring device used for trade is accurate. "A precisely calibrated scale should always weigh your tonne of cattle feed, kilogram of coffee or milligram of medication exactly the same," Steven explains, "so that you only pay for what you get."

His work affects the life of every Canadian who buys anything, from chicken legs for the barbecue to the

propane needed to cook them. In factories and grocery stores, at fuel refineries and grain elevators, at the post office and the gas station, at lumberyards and stockyards – all those measuring machines need the approval of Steven and his colleagues. His department's motto: **"Fair measure for all."**

Despite popular misconceptions, he says he hardly ever sees merchants deliberately giving short weight. "We do get a number of complaints, especially about gas pumps," he observes. "Since gas prices went up, it costs people more to fill up – so they call us." In fact, he says, the most common problem with pump calibration works the other way: "I've seen gas pumps where they're giving the gas away, without realizing it."

Steven, who's been in this department for 10 of his 20 public service years, insists that the issue is not whether scales weigh slightly light or heavy. "We're neutral in that respect – we just want to make sure it's accurate." ■

Saltwater heritage



She probably inherited her love of the sea. For 42 years, Jaye Roberts' grandfather was a lighthouse keeper on Belle Isle in northern Newfoundland. Her father was a radio operator, sometimes on land, sometimes at sea. As the chief cook on CSS *Teleost*, a research vessel with the Department of Fisheries and Oceans, Roberts understands and respects the North Atlantic. It's in her blood.

Jaye has been a cook with the department since 1988. "I've been on *Teleost* for the last three years," she says. "Before that I cooked on a couple of other vessels, including *John Cabot*."

Jaye says that it does get lonely being the only woman on board, but the travel and learning her career has provided have made her life both interesting and rewarding.

Jaye Roberts
Chief Cook
Fisheries and Oceans Canada
FLOWERS COVE, NEWFOUNDLAND

"Learning is one of the things I love most about what I do. There's always something new. Once we even dragged a 200-pound jellyfish out of the water."

"My favourite trip on *Teleost* is our Labrador trip. We leave in October and are at sea until just before Christmas. The scenery is amazing. We once saw 80 whales in a single bay."

Every morning, Jaye and her galley colleagues start work around 4:30 a.m., preparing meals for between 27 and 34 crew. "We serve a lot of fish, which I love to cook."

Cooking is tiring work under the best conditions. "It's twice as tiring in storms," says Jaye. "The worst storm I ever saw was Hurricane Bertha. I was on *Sir Humphrey Gilbert*. We listed 44.5 degrees. The limit for that ship is about 45 degrees."

Rough seas or calm, when *Teleost* next sails by Belle Isle, Jaye will be in her galley, thinking of her childhood beside the sea, adding to her heritage of saltwater memories. ■

2

Workplace of choice

What's involved in making the Public Service of Canada a workplace of choice?

It means recruiting the pick of each new crop of graduates – attracting them with challenges and prospects not available elsewhere; retaining seasoned veterans – by offering meaningful and gratifying work, focusing on workplace well-being, promoting more family-friendly environments, and sponsoring opportunities for learning and development; and valuing and cultivating diversity – recognizing it as a source of strength and creativity. Many public servants – working in areas like employee orientation, training, mentoring, organizational development, employment equity, and employee assistance – see workplace transformation as part of their mandate. But as this group of profiles illustrates, making the Public Service of Canada a workplace of choice doesn't have to be in your job description to be part of your outlook.

We value diversity because when we take account of diverse views ... we get **better outcomes**. A more diverse Public Service sets **an example for others**, protects the merit system, creates a **greater sense of community**, and provides an exciting career option **for every Canadian**.

— *Seventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*



New members welcome

Mariette Ledo

Head, Career Management/Mobility

Claude Lavoie

Assistant Chief, Macro Analysis

Mireille Laroche

Economist

Finance Canada
NATIONAL CAPITAL REGION

When newcomers to the Department of Finance in Ottawa want to know where to pick up supplies, how to find a specific office – even the best place to have lunch – they don't have to approach a co-worker they've barely met, or wait until someone they do know walks by. Thanks to Mariette Ledo and co-workers, they simply have to ask their mentor.

Mariette, Mireille Laroche, Chantal Maheu and Claude Lavoie are the driving force behind an exciting department-wide initiative at Finance. "It's really a buddy system," says Mariette in describing the two-phase project. "And it's completely voluntary for everyone involved."

The first phase of this initiative, the Orientation Program, was designed to make newcomers feel at home, "to learn more about their work environment and start building a network within the department." The second phase of the program – assistance

with career development – is being considered for the fall of 2000.

The mentoring program has its roots in several 1999 retreats focusing on management. "We were looking at the issue of retention," Mariette recalls, "and quite naturally, the topic of what we could do to help newcomers to the department came up." From there, it was a simple step to the decision to create a mentoring program.

"We went to work immediately after the retreat, and by January, we were able to introduce phase one." By April, a number of mentoring relationships had been established. Feedback will be sought to see how participants feel about their experience and what could be improved.

"While the team is delighted at the progress being made in the program, we are very much looking forward to the launch of phase two," says Mariette. ■



Catch the learning wave

Odette Levac

Learning Specialist
Canadian Centre for Management Development
NATIONAL CAPITAL REGION

Everyone agrees: the public service is in transition. For Odette Levac, the shift goes beyond redefining policies and programs. She sees it in terms of knowledge management – "a transition to an environment of knowledge workers," as she puts it. "Learning is the key to this transition, and we're all responsible for acquiring the *savoir faire* we need."

Odette is part of the Management Trainee Program, which welcomes newcomers to the management ranks, both from within the public service and from universities. "The accelerated learning program focuses on personal and professional leadership," she says. "It is designed to

help trainees move from the university environment or a position in government to a future career in middle management." It does this through intensive assignments that call on the competencies of creativity, action management and communication.

"My challenge," Odette says, "is to create a learning environment offering the blend of people, tools and learning methods that support trainees well beyond the walls of CCMD classrooms. **I consider it an honour to work with these avid learners,**" she says. "The professionals who teach our courses love it, too – they get so much energy from the trainees."

Experts in employment trends now believe that lifelong learning is the wave of all future careers – a concept that ties in with Odette's personal vision of what she does. "Working at CCMD is a dream come true, because I've always wanted to work in an environment dedicated to learning, and always wanted to do something for youth – and here I do both." ■

Seeing the big picture

Even as a child growing up in northwestern New Brunswick, Paul Soucy learned to have a broad perspective on life. "I was born and raised on top of an Appalachian mountain in Edmundston," he says. "From our house I could see for about 15 miles down the Saint John River Valley and across to Maine."

Today, Paul still appreciates the importance of the big picture. Accepting challenges, promoting involvement and recognizing diversity are key to building a more responsive public service, he says. **"Canadians expect more from government today, and to meet their needs we must become more of a learning organization.** We must learn continually to be able to adapt as individuals and as a group."

Paul's vision has served Canadians well. From 1993 to the spring of 2000 he was the regional director for communications and strategic management for the Atlantic Region of the Department of Canadian Heritage. His experience as an art gallery director in the 1980s taught

him about building community relations and managing projects with limited resources – skills, he says, that have come in handy in his new job with the Canada Information Office.

Paul's dedication to his community, both professionally and in his volunteer work, is well known in the Moncton area. In the summer of 1999, he and his colleagues developed the Canada Pavilion for the Francophone Summit. "It was an opportunity to show the world what it means to be Canadian. It gave the government a unified front and visibility to the rest of the world." On the volunteer side, Paul is part of a team offering social housing for persons living with a mental illness.

"Leadership means understanding what motivates people," he says, "and how to manage the energy that comes from motivation. It means having a collective vision of the organization and developing the skills of everyone involved with it." It's a big picture – just what you'd expect from a man who grew up with a panoramic view. ■



Paul Soucy
Regional Communications Coordinator
Canada Information Office
MONCTON, NEW BRUNSWICK



Welcoming new arrivals

"It's one of the best jobs in the public service."

John Brien
Immigration Counsellor
Citizenship and Immigration
Canada
ST. JOHN'S, NEWFOUNDLAND

After 12 years as an immigration counsellor in Newfoundland's capital city, John Brien still says there is never a day that he wakes up and doesn't want to go to work. John is part of a federal government presence to welcome new arrivals to the country, such as government-sponsored refugees, foreign workers and students.

Each week, hopeful immigrants arrive in St. John's. Some of them have never seen snow, felt the chill of an eastern Canadian winter or used an electric stove. Some may think that immigration work means identifying the bad guys and removing them from the country. There are other aspects to the job, says John. For example, he coordinates programs to help immigrants settle into the country and, if they choose, to become Canadian citizens. The reward comes when an immigrant or refugee makes a successful transition to a new life in Canada. ■

A black and white portrait of Tony Fenn, a man with glasses, wearing a suit and tie, smiling. He is standing with his arms crossed in front of a dark, textured background.

Tony Fenn
Legal Services
Health Canada
NATIONAL CAPITAL REGION

A lesson in tenacity

Perseverance and a good sense of humour have enabled Tony Fenn to overcome the daily hurdles he faces while providing legal advice to Health Canada.

"I don't know if I see myself as a role model for the deaf community," he says. "I would say that the law is not necessarily a traditional career choice for many deaf people. In that sense, I've probably taken a road less travelled."

However, "I do understand that many people in the deaf community do look up to me and recognize what I have accomplished. If others can benefit from the lessons I've learned, I think that's terrific!" Tony sees himself as someone who has been fortunate enough to secure a job he enjoys while providing for his family.

Still, he recognizes that he's had to work exceptionally hard to get to where he is today. Tony attended Gaulladet University in Washington, DC, "where all of the instructors and students communicate using American Sign Language (ASL)." During his studies he attended a seminar at Gaulladet on the law. That led him to abandon the study of psychology in favour of the law. "I served a fellowship at the Office of the Corporation Counsel in Washington, finished my BA and moved to Ottawa."

A series of happy coincidences led him to the University of Ottawa Law School. "It was the first time I'd gone to school where I was the only deaf person." Unlike Gaulladet, where the instructors and students communicate using ASL, the University of Ottawa had to provide interpreters to facilitate classroom lectures. Three

years later, after completing his degree, he began his career with the Department of Justice as an articling student. Tony was called to the Bar of Ontario and emerged as one of only three deaf lawyers in Canada. "Oddly enough," he says, "all of us worked for the Department of Justice at some point in our careers."

"My experiences taught me the value of diversity and I appreciate, more now than ever, a need to respect and appreciate individuals' backgrounds," he says. "My colleagues and clients have been terrific. Everyone is very collegial and supportive. They understand that while I may do things a bit differently, I still provide sound advice and give great service."

Today, Tony views computer technology, particularly electronic mail, as a great equalizer. "While it is a bit impersonal, nobody knows whether the sender of a message has a disability or not." Such reliance on technology has its drawbacks, however. "When the Y2K fears were first raised, I thought, 'oh my goodness, no more e-mail, what am I going to do?'"

Somehow, Tony Fenn would have found a way. ■

Beyond equity

Suneela Chopra-Kumar, who has spent a significant portion of her career promoting employment equity in the public service, is now reaching for an even loftier goal: rejuvenation. Suneela dreams not merely of a workplace marked by equity and diversity; she is trying to build a career development model and corporate culture that leave every employee feeling empowered, energized and valued. She hopes it will be a model for the whole country. It's in her nature to aim high.

Suneela is director of the Centre for Leadership in Employment Equity, Diversity and Rejuvenation (LEEDR), a Vancouver-based Public Service

Commission branch serving the western and northern region. It is an organization of her own creation (wholeheartedly supported by her director general, David Beckman), and one she hopes will help her inspire other managers. She is pleased by current results in Vancouver, where the goal of creating a workplace of choice has many champions.

This all began in the mid-1980s while Suneela was working on her master's in public administration at Carleton University in Ottawa. Inspired by Judge Rosalie Abella's groundbreaking report, *Equality in Employment*, Suneela conducted an external assessment of the Treasury Board's first Special Measures Program on Affirmative Action.

She went on to be a Treasury Board policy analyst, working with the President's Advisory Committee on Visible Minorities.

Her current work arose from two realizations. First, **"everyone used to say you can't influence attitudes, only behaviour. But really, you can't influence behaviour without dealing with attitudes,"** she says.

Second, Suneela recognized that a fair system works to the benefit of everyone, not just the designated groups under the *Employment Equity Act* (Aboriginal peoples, persons with disabilities, members of visible minority groups and women).

This is why Suneela focuses on accountability, recognition, and the



Six people, one voice

Traditionally, in a team of six people, one member would have the title of manager. But, this is not the case at the Canada/Prince Edward Island Business Service Centre. Responsible for the day-to-day operations are Debbie Booker, Sheila Bolger, Tammy MacWilliams, Brenda McInnis, Paula Creighan and Tami MacDonald. They are a team without a manager.

What started as a simple staff vacancy in 1996 has developed into something more, something permanent. "Rather than assign a new manager right away," says Brian Schmeisser, director of the Centre, "we felt the staff was capable of keeping the place running in the short term. It soon became apparent this would work well permanently."

The responsibilities of administration, priority setting and choosing the direction of the Centre lie collectively with the team. As a group, these six people serve the needs of the Island's

business community. As individuals, they each have an equal say in how that is done.

"Six people needing to speak with one voice made conflict resolution a critical early step in the process," says Brian, who coaches rather than directs the team. "When everyone has an equal say, you get a higher buy-in to the decisions that get made. As a result, clients benefit from the group's combined talents and their committed efforts."

This empowerment also benefits the members of the team. "As a member of this group," says Paula Creighan, "I am gaining experience that wouldn't be available to me as part of a traditional work team." Sheila Bolger feels she has grown personally as well as professionally. As she puts it, "I have more courage than I did before to say what I feel and to believe that my opinions count."

Staff changes strengthen the self-directed work team. "**New people bring new ideas, new perspectives," says Tami MacDonald. "This keeps the team enthusiastic."**

Is the self-directed team approach working? With one voice, the group says, "Yes!" ■

Sheila Bolger
Information Officer

Debbie Booker
Data Administrator

Tammy MacWilliams
Brenda McInnis
Paula Creighan
Tami MacDonald
Information Officers

Atlantic Canada
Opportunities Agency
CHARLOTTETOWN
PRINCE EDWARD ISLAND

workplace – the factors that she believes will encourage people to incorporate fairness in everything they do.

At the end of that process is a public service in which everyone will feel truly rejuvenated. Suneela Chopra-Kumar, as an agent of change, will persevere to make this vision a reality because "people make a difference to work, and the workplace makes a difference to people." ■

Suneela Chopra-Kumar
District Director
Public Service Commission
VANCOUVER, BRITISH COLUMBIA





In her mentor's footsteps

Amoudla Sataa-Shearer
Representative
Public Service Commission
IQUALUIT, NUNAVUT

Growing up in Iqaluit, Amoudla Sataa-Shearer recalls, she wanted to be a nurse. "That is, until a teacher invited me to watch the school nurse bandage a boy's injury. I found out then that I couldn't deal with human injuries."

But other helping hands were there to guide the way. A personnel

department representative who made presentations at career fairs not only inspired Amoudla but eventually became her mentor. "I found her so helpful. She talked to us as a person, in Inuktitut. If we asked questions, she wasn't like a parent talking to a daughter. It was person to person, even though we were teenagers. From our conversations about human resources work, I thought, 'that sounds like an excellent field.'"

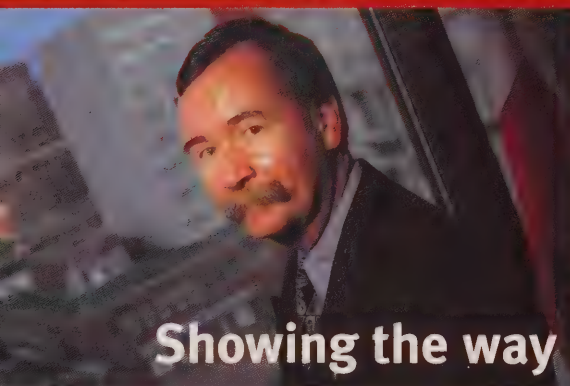
Today, Amoudla is following in her mentor's footsteps, helping to connect Inuit with opportunities, especially in the federal government.

As the Public Service Commission's representative, Amoudla promotes the public service to job seekers in Nunavut. But her special interest, she says, is young people. "Young people are able to ask me the questions I asked before I left town. That's good because we need to give young people confidence and more information." Students, she finds, are not aware of the vast opportunities that are available in the public service. In addition, many have the perception that federal public servants are stuck in offices.

"That's a perception I want to challenge," says Amoudla. To that end, a new colleague will soon join her to visit schools and talk to young people.

"Our challenge," she says, "is to develop a pool of suitable candidates for public service jobs, especially candidates who can speak Inuktitut." And this is not easy, as many other Inuit organizations are competing for the same people. But it's important that the people of Nunavut have a direct community contact with the government, and – especially for unilingual people – that the government talks to them in their own language. "People here are hesitant and uncertain when they are dealing with someone thousands of miles away in Edmonton or Ottawa."

But there is another important side to Amoudla's job: "One of the things I do is educate departments to be more culturally sensitive, especially in their recruitment processes." Just like her mentor from the personnel department, Amoudla's mission is to communicate with people – especially young people – in their own language and through their own culture. ■



Showing the way

Barry Murray
Director, Human Resources
New Brunswick Federal Council
MONCTON, NEW BRUNSWICK

Though a thoughtful, soft-spoken man, Barry Murray speaks passionately about his experience in the public service and what he's learned from the mentors who have

changed his life. "A teacher is someone who happens to be in a place where learning occurs," he says. **"Teachers don't have to know everything, they just have to facilitate learning."**

On loan to the New Brunswick Federal Council on Agriculture and Agri-Food Canada, Barry is showing the way for others. That's why he's especially proud of the Mentor of the Year Award – in the form of a tiny Inukshuk – that he received from the Federal Youth Internship Program in 1999.

A symbol of Canada's North, an Inukshuk is a delicately balanced pile of rocks that rises from the landscape. "An Inukshuk is designed to look like a human," Barry says. "It's a guidepost, a beacon that represents safety and nourishment. Like a mentor, it shows the way. Here is the road. It is safe. Go where you want."

Barry says he learned patience and tolerance from his mother, and

the value of diversity from his father, a musician and fisheries specialist. "I was taught that you had to value people and get involved. You can either put a stick in the spokes or you can get involved to try to fix things."

For Barry, value and recognition are parts of an ongoing process, something that happens every day. "Helping others with their careers is like planting a seed and nurturing it," he says. "The most important contribution I can make is to pass on what the mentors in my life have given me: values and ethics. If someone were to assess my contributions I'd like them to say that I understood what being a public servant really means, which is to do something good for the public."

To build an Inukshuk, you must find the perfect balance for each rock. For Barry Murray, the same holds true for building a successful career – and a rewarding life. ■

The trees and the forest

When Art Robinson was a young bush pilot, flying over New Brunswick in a little Piper Colt, his boss – forest magnate K.C. Irving – once told him: “Son, you want to look at a tree, stand on the ground next to it. You want to look at a forest, get in a plane and fly over it.”

Upward of three decades working in forestry has taught Art the wisdom of being able to see the woods for the trees. He had his pilot's licence at 16, even before he had his driver's licence. As the only pilot for the Canadian Forest Service in Sault Ste. Marie, he's seen the topsides of more trees than most pilots have. Most of his flying work has been low-down and in-close: arboreal surveillance, water bombing, spraying selected swatches of forest with experimental insecticides – work that calls for expert flying and steady nerves.

Near misses with the tops of trees are routine for him, and tangling with birds of prey not unheard-of. “I got too close to an eagle's nest once, and the parents came at the plane with their talons out,” he recalls. Everyone survived the fracas. This is a pilot who's flown water bombers around forest fires: “It's hot, it's smoky, you're bouncing all over the place from the heat, and the plane jumps about 100 feet as it drops the load of water.”

This summer, though, Art will be flying over experimental forest fires for a different purpose. With his trim little Cessna 188 fitted with “smoke-sniffer” testing instruments, he'll be checking emission levels from the burning forest. “The theory is that the forest has become a filter for pollutants, and when it burns it releases them into the air,” he explains. “The scientists are trying to trap the particles and measure them, to predict how far they can go downwind – so they know how close a fire can be before you have to start thinking about evacuating a community.”

Art made the move from the private to the public sector in 1986 and says he has never regretted his move. “It's been enjoyable and gratifying,” he says. “I can roam from one side of the country to the other, saying I've worked here, been there.” ■



“Most planes don't want to crash – give them half a chance, and they'll take you home.”

Art Robinson
Pilot/Technician
Natural Resources Canada
SAULT STE. MARIE, ONTARIO

Ambassador of change

If positive change requires a positive attitude, Cheryl Fraser is perfect match for her role in the Corporate Development Division for the Southern Ontario Region, Canada Customs and Revenue Agency. “I like change,” she says. “And I see myself helping managers and employees of our region to understand and accept changes that will move our organization forward.”

For Cheryl, one of the most important qualities of being an employer of choice is to have a positive, healthy work environment. One of her current projects is to coordinate the regional action plans being developed in response to the results of the Public Service Employee Survey. The premise, she says, is to use the survey as a tool to help understand the areas of concern and to develop action plans that will result in visible improvements.

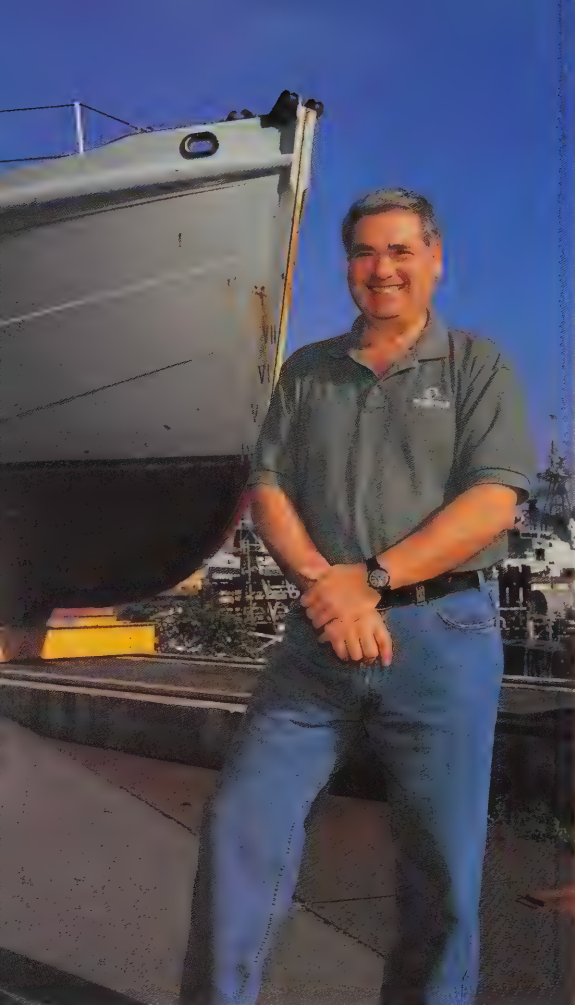
“I see this as a partnership,” she explains. **“We have to work together in effecting positive changes in the workplace.”** Cheryl's role is to offer guidance, support and tools to the management team and the local coordinators as they develop and implement their action plans.

Cheryl remains positive about the future of the public service and her role in it. “I enjoy my job,” she says. “It's important for me to work with others and to share a common goal. I'm especially pleased to see the strong commitment of everyone to achieving a positive work environment.”

Helping others to make full use of the results of the Public Service Employee Survey is her way of making a contribution. ■



Cheryl Fraser
Corporate
Development Advisor
Canada Customs and Revenue Agency
MISSISSAUGA, ONTARIO



And fairness for all

Bruce Moffat

Electrical Technician
National Defence
VICTORIA, BRITISH COLUMBIA

Bruce Moffat has the rugged face and broad, strong hands of a life-long waterfront electrician. Here, in the federal government dockyards in Esquimalt, B.C., Bruce moves about the ships and through the shops with easy assurance. The other workers greet him by name, even as they stand aside to clear his passage. A union official for 23 years of his 26-year federal career, Bruce surely belongs on these docks. Lately though, he has been spending a good portion of his time in a conference room in Ottawa, helping sort out the new Universal Classification Standard (UCS).

That, he says, is an act of faith, on his part and on the part of the Federal Government Dockyard Trades and Labour Council (Esquimalt), of which he was first vice-president. With the overhaul of the job description of every public servant in the country, the council decided **"it would be better to be part of the process."**

The Trades and Labour Council represents as many as 500 unionized workers, men and women who maintain and repair the warships berthed at Canadian Forces Base Esquimalt. In years gone by, jobs were classified using a standard that had not been updated since 1967. In the last two years, Bruce helped write the new UCS work descriptions.

Under the UCS, first drafted in 1998, there will be only one classification standard, with parameters and measurements that will apply equally to every job in the public service. It is intended to provide fairness and equity among all 160,000 unionized employees.

It's the job of Bruce and other committee members to make that theory work in practice, to apply those hypothetical standards to real people in real positions.

Bruce is optimistic about the result. "We have already given a lot of input, and our advice has been listened to," he says.

For Bruce, one of the best results will be to stop defining the work and start doing it. "I'm looking forward to getting back into the shop," he says. ■



Creating supportive workplaces

Debby Williams is used to helping employees deal with a wide range of personal and work-related issues. "I focus on creating healthy work environments," she says. Part of that challenge is dealing with the common misconception that an employee assistance program is only for people with drug and alcohol addictions. "The reality is that both men and women face difficulties in raising children, caring for elderly parents and coping with new family structures," she says. "On the positive side," she notes, **"workplaces are starting to be supportive of the demands of juggling work and family."**

Her view of the employee assistance program, and the value it delivers to employees, changed forever on the night of September 2, 1998. "I couldn't sleep," Debbie recalls, "so I turned on the television about 4 a.m." That's when she learned that SwissAir flight 111 had crashed off Peggy's Cove, Nova Scotia. The tragedy was to become a large focus of Debby's work for months to come.

Today, Debby says the show of support from colleagues and counsellors was heartwarming: "Probably my proudest moment was seeing how Health Canada jumped in to ask, 'what do you need?'"

She's equally proud of how the program worked to help clients of Health Canada who had to deal with the tragedy in one form or another. "We tried to help them identify what a normal reaction to such a tragic and extraordinary event should be," she recalls. "I know there are people who are still not certain that a psycho-educational process, or debriefing, is beneficial in such cases. But I saw what it accomplished and I've heard from so many people who have told me 'I'm so glad it was available' and 'I so appreciate the fact you were here.'"

"I know it helped during a time we hope will never be repeated." ■

Debby Williams Coordinator, Employee Assistance Program, Health Canada HALIFAX, NOVA SCOTIA

3

Building networks of leaders

Networks – they're the foundation for a new way of doing business both inside the public service and with our stakeholders and partners. Networking once meant exchanging business cards over breakfast. But today networking means harnessing and building on the power of technology to share information and best practices, to link services for convenience and cost-effectiveness, to apply multiple perspectives to complex issues. By promoting, supporting and developing networks of leaders at all levels in the public service, The Leadership Network is helping them keep the process of public service renewal moving forward. We explore the ins and outs of networks in a feature article, and profile public servants across the country who are networking to increase knowledge and improve results.

Throughout history, as we have invented a tool, that tool has reinvented us.

Advances in technology are transforming how we work together.

The way to work that best parallels and builds on the current state of technology is through networks.

— Mary Gusella, Deputy Minister, The Leadership Network

Building networks of leaders

by Mary Gusella

Across the public service, across the country, around the world – networks are transforming the way we do business. ‘Networking’ isn’t about exchanging business cards over breakfast – it’s about connecting people and transforming information into intelligence.

By definition, networks are groups of people who share a common role, occupation or passion and who connect with each other to deal with change. In the practical world of work, networks are a powerful technique for getting where you want to go.

Networks vary greatly in size and what they do. A network can be small and well defined or large and fluid. It can be formal or informal, actual or virtual. Network members don’t even have to meet if they use technology to interact.

What gives networks their power, and how can they contribute to public service renewal?

For people working on the front line of service delivery, networks can smooth the way to client-centred service:

- Networks foster relationships that can evolve into partnerships and strategic alliances.
- Networks help connect government with citizens and client groups, creating opportunities for participation and consultation.
- Networks encourage open, honest, bilateral communication.

Citizens have told us what they want – ready access and quality services. Initially, networks let front-line people talk with each other, trading techniques and strategies for services that meet public expectations while serving the public good. But beyond that is the promise of linking services, giving citizens one-stop access to fast, reliable, convenient, cost-effective services when and where they want them – not only from the federal government, but from provincial/territorial and municipal governments, and potentially from the non-profit, voluntary and private sectors as well.

For public service managers, networks help respond to the challenge of providing effective leadership because of their capacity to

- break down barriers and create linkages,
- harness diverse perspectives and diffuse information, and
- support continuous interaction among leaders at all levels.

Today’s managers have to be flexible and responsive, open to horizontality and teamwork – this is where networks excel. At the same time, connecting with others facing the same challenges helps you look at the big picture and see ahead, so you can establish direction, align your people, then motivate and inspire them.

For the public service as a whole, networks both reflect the way the institution is evolving – from rules-based to

values-based, from centralized to horizontal decision making, from investment in physical plant to investment in human capital – and push that evolution even further. Building co-operation across organizational boundaries is essential for both policy development and service delivery in the 21st century, but it’s very difficult to do. Networks can contribute to the effort.

Networking is becoming a technique of choice in the public service to meet the demands of the external environment – transition to the knowledge economy, globalization, technological innovation, shifts in the social fabric and citizen expectations – while meeting the challenge of making policy in an era when issues are more complex, multi-disciplinary and global in scope, and where no single department – or even the government itself – has a monopoly on solutions. Networks get people talking, promoting collaboration and cross-pollination between disciplines, policy areas, and service delivery methods.

Why we’re in the networks business

At The Leadership Network we see ourselves as one of the many catalysts for public service renewal that have been put in place since 1997, when *La Relève* was launched. Renewal is the hallmark of all successful organizations, large or small, public or private.

In the public service renewal processes now under way, people at all levels are transforming their organizations in ways that better suit their professional needs, organizational mandates, and operational goals. This is results-oriented renewal at its best.

What The Leadership Network does is create or discover – and then disseminate – techniques and tools that leaders of change can use to pursue *La Relève* objectives on their own terms. One of those techniques is networking.

Reflecting the general shift toward empowering employees – as well as the need to avoid overlap or duplication with what others are doing – The Leadership Network’s role is to help networks emerge and thrive. Our expertise lies in the knowledge, practices and technologies that networks of leaders can use to develop and grow. Through these networks, we’re working with individuals and groups of individuals who self-identify as agents of change and leaders in their environments – and then act on their own renewal agendas. As a result, they’re taking control, learning what they need to move forward, and finding innovative ways to do so.

These are some of the strategies The Leadership

Network is pursuing to encourage and support networks of leaders at all levels in the public service:

- making our web site (leadership.gc.ca) a helpful instrument of change, for public servants at all levels, that enhances dialogue among leaders, for instance, through webcasting, discussion forums, and making leadership tools widely accessible,
- harnessing technology to support people networks throughout the public service,
- developing knowledge tools and sharing best practices on network development,
- identifying existing networks and encouraging new and emerging networks,
- working with Regional Councils to help develop opportunities for renewal everywhere in the public service, and
- fostering the further development of the assistant deputy minister cadre as a community of 'leaders of leaders' to enhance the public service renewal effort.

The power of networks of leaders lies in their capacity to multiply impact without multiplying the resources needed to do a job. These networks are mightier than the sum of their parts: when people come together through a network, they learn from each other. They generate new ideas and acquire insights generated elsewhere.

A thirst for information

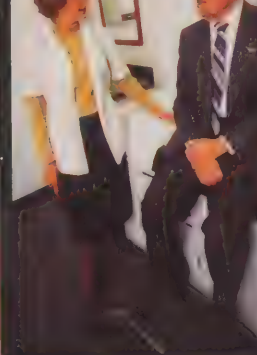
There's no question about the new attitude out there. Public servants across the country are showing no hesitation to seek out and use information that will help them take renewal the way they want to go. We know there's a thirst for information because of the traffic on The Leadership Network's web site, which generates visits at the rate of 500 per business day, with each visit lasting 24 minutes. We hope that users see themselves reflected in the site, which itself was developed using a networking approach to consult prospective users on site content and design. Federal public servants aren't the only visitors; feedback from users shows people from other sectors are finding useful tools and knowledge products.

Networks of leaders help us make sure we're asking the right questions and generate ideas in support of creative answers. Forging a strong, representative, professional public service presents formidable challenges – negotiating the shift to knowledge work, realigning organizations, recruiting the right people, managing workload, and promoting workplace well-being. Networks have something to offer each step along the way to making the renewed Public Service of Canada a workplace of choice for the 21st century. ■

For more about leadership, networks and renewal, consult The Leadership Network's web site at leadership.gc.ca.

Mandate of The Leadership Network

To promote, develop and support networks of leaders throughout the Public Service of Canada and to assist them in the ongoing challenge of public service renewal.



Best job on the planet

Burt Hunt

Regional Director
Fisheries and Oceans Canada
Iqaluit, Nunavut


"Here you can really make a difference."

hard-nosed policing; a habitat group that regulates and monitors the effects of development on marine wildlife; a land-claims liaison function with co-management boards, the Nunavut government and its agencies; and a licensing group. Other responsibilities involve senior officer functions for the Canadian Coast Guard.

"Our mandate under the Nunavut land claims agreement is to conserve and make wise use of resources by working co-operatively with partners, particularly the Nunavut Wildlife Management Board." Preserving these resources is vital. Burt sees economic development based on marine wildlife resources as absolutely necessary to the new territory. In addition to the traditional use of beluga whales, narwhal, seals, walrus and arctic char, new initiatives include the harvesting of turbot, shrimp, crab, clams and kelp. Burt's philosophy is to involve those who are most affected in the management of their resources.

Burt admires the way the Inuit have been able to maintain their traditional Inuktitut language and lifestyle in the face of very rapid change. He enjoys the fact, for example, that in the communities, traditional foods are frequently eaten uncooked in the traditional way.

What does Burt like most about working in Nunavut? "It's the warmth of the people, the newness and the opportunity," he says.



After working in fresh water fisheries for over 10 years, Burt Hunt decided he wanted a change. So he and his wife bought a general store in Saskatchewan where they sold everything from salt licks to butter to hail insurance. Then he went to law school. After graduation, he practised law for a small-city law firm. "But," he says today, "I could never get that fish smell off my hands - so I'm back."

Now, after several postings around Canada's North, he is with Fisheries and Oceans Canada as director of the Central and Arctic Region's Nunavut Area. "Coming to Iqaluit was necessary to complete my northern education," Burt says. "And

now I've got one of the best jobs - if not the best job - on the planet. It's a mixture of office work, interesting travel and the freedom and opportunity given to me by those I work for and with."

And obviously, Burt adores his team. "When an early conflict resolution advisor came to instruct and assess the team," he says, "he left saying that he expected it would be a very long time before we saw him again."

Burt's job involves vast responsibilities as well as vast lands. He directs a fisheries management group that monitors fish and marine mammal life; an enforcement unit that enforces regulations, largely through community education, rather than

Research that reaches your table

Nothing is guaranteed in research," says Dr. Michèle Marcotte. "You never know what will happen. That's what makes it interesting. It takes a good deal of curiosity. You have to be prepared to change direction completely, to take risks and face challenges."

Michèle, the sole female engineer at Agriculture and Agri-Food Canada's Food Research and Development Centre, conducts research into the food processing of products such as fruit juices, soya milk and cookies. The head of a 30-member team, Michèle works closely with industry on a variety of projects – from creating new ways to sterilize the vegetables in spaghetti sauce to inventing a process to dry cranberries. "If we succeed in helping a company put a new, healthy and nutritious product on the market, it's good for the company, but it's also good for the public."

A recently installed prototype oven – the first of its kind in the world, developed in collaboration with Hydro Quebec – recreates industrial conditions. "This will accelerate development of new products," she explains. "At the moment, industry has to experiment in the factory. They waste an enormous amount of products and ingredients." The new oven will track the exact amount of heat, air, and moisture needed to produce foodstuffs, such as muffins, cookies and snack cakes. In so doing, it will help industry reduce costs, use less energy, and improve quality by reducing trial and error.

"What excites me is to see how the results of research can be put into practice by the food industry, allowing them to hire people and put a new product on the market," says Michèle. "It's quite something to see the enthusiasm of the food industry when we succeed in helping them." ■



Together, solving problems

In my 26 years in the public service, no project I've worked on has brought me as close to the community as this one," says Diane Giffin-Boudreau of her role in the plan to clean up Canada's largest contaminated site.

Diane is the Environment Canada team leader working with the Joint Action Group (JAG) for the Environmental Clean-Up of the Muggah Creek Watershed. JAG is a coalition of the three levels of government, local residents, business groups and First Nations. Their task is to find a way to reclaim land that has been contaminated by a century of steel production on two sites covering 100 hectares in the heart of old industrial Sydney.

One site, the Sydney Tar Ponds, contains 700,000 tons of contaminated sediment. No one knows yet how bad things are at the other site. But the ground is black with coal dust,

and when the wind blows it carries chemical fumes from the site.

Approximately 26,000 residents of Sydney live within four kilometres of this environmental devastation. In the wake of unsuccessful past plans to clean up the area, local residents are extremely wary of ideas imposed on them from above, says Diane, so JAG is a grassroots organization that aims to mobilize and empower local people to solve the problem together.

The federal government team consists of six people from Environment Canada and three from Health Canada. Environment Canada biologist Wayne Pierce and Health Canada's Janet Connor, a health promotion specialist, are based permanently in Sydney. A public administrator, Diane spends four days a month in Sydney, sitting on the JAG Steering and Roundtable Committees. ■



Diane Giffin-Boudreau
Joint Action Group
Muggah Creek Watershed
Environment Canada
SYDNEY, NOVA SCOTIA

"It's what being a public servant is all about."



Dr. Nicole Caron-Boulet
Physician
Veterans Affairs Canada
WINNIPEG, MANITOBA

Caring professional

"I push less paper now than when I was in family practice."

Dr. Nicole Caron-Boulet became a government employee three years ago. Now she is getting a chance to pursue her interest in geriatric medicine. The doctor meets patients in her examining room at the Veterans Affairs office in a downtown Winnipeg building. She is part of a team of professionals assessing their needs. "We are filling the gaps," she says. Veterans Affairs can often provide assistance that is not available through provincial or local programs that help to care for the elderly.

Caring takes many forms. Nicole is often the recipient of a unique lesson in history. "We have a lot of Hong Kong veterans here. Three or four times a month someone will tell me things that they've never told anyone else about that experience. I guess because we work for Veterans Affairs they feel it's safe. Their stories are absolutely fascinating."

Nicole finds the pace of her new job not quite as demanding as being a family doctor. She also works in four Winnipeg nursing homes, treating patients with dementia, multiple sclerosis and other debilitating conditions, as well as performing volunteer work. She uses that experience in her role as a resource person for other staff at Veterans Affairs Canada, teaching them about the real needs of veterans and their families. ■



Suzanne Meilleur
Business Manager
Correctional
Service Canada
LAVAL, QUEBEC

Furnishing skills and pride

The Leclerc Institution is a hive of activity – no one's idle here! Leclerc's main clients – federal and provincial governments, parks and hospitals – contact the penitentiary's salespersons to place orders for rolling tables, upholstered ergonomic chairs, shelving, or complete sets of office furniture in wood or metal.

When an order arrives at the desk of Suzanne Meilleur, the business

manager here for the last 20 years, her job is to estimate its total cost. Raw materials, litres of paint, assembly and transportation all have to be taken into account. Last year, the cabinetmaking, upholstering, painting and metal-work shops produced more than four million dollars' worth of furniture, generating a net profit of \$562,000 for Corcan (Correctional Service Canada). "Business is good," she says.

"Inmates working in our shops are proud of the furniture they make. It is an accomplishment for them and for me."

One of Suzanne's greatest sources of satisfaction is overseeing all phases of production – "everything from receiving the order to watching the finished product leave the shop." The inmates also run a bakery and a gigantic laundry, which washes linens for 18 hospitals. "It's a great job – my weeks are so diverse that I never do the same thing for 20 minutes at a stretch," Suzanne explains.

The training the inmates receive is also a source of satisfaction. Some discover information technology or a trade they can use when they leave prison. "They acquire good work habits here," Suzanne says, "just as they would in an office on the outside. Everything is done with respect. When an inmate who has been released calls to tell me he has found a job, I know that what I'm doing is really worth it." ■



Lieutenant-Colonel Bernard DeGagné
Wing Operations Officer and Chief of Staff
National Defence
MOOSE JAW, SASKATCHEWAN

Partnership in flight

When Lt.-Col. Bernard DeGagné says Canadian military flight instructors are among the best in the world, he makes it sound more like a simple statement of fact than a boast. Indeed, international recognition of that fact helped make an innovative public/private partnership possible in Moose Jaw.

CFB Moose Jaw is currently home to two Canadian Air Force flying units, the #2 Flying Training Squadron and the 431 Air Demonstration Squadron, better known as the Snowbirds. Until recently, however, it was a home with no future. In 1995, the government was considering closing the base, presumably even if that meant sending Canadian military aviators offshore for basic flight training.

That was when the Quebec industrial giant Bombardier stepped in. "Bombardier produced an unsolicited proposal to use the facilities here – the airspace, the good weather and the Canadian training expertise – to

train Canadians and pilots from other allied nations," Bernard says.

The result was a \$2.8 billion, 20-year agreement known as NATO Flying Training in Canada. Under the agreement, the Canadian Air Force will supply pilot instructors and air traffic control while Bombardier will provide the aircraft (T6A Harvard IIs and BA Hawks), infrastructure and support necessary for basic pilot training. These services will be offered to other countries; signatories to date include Canada, Britain and Denmark.


As Wing Operations Officer and Chief of Staff, Bernard ensures that the transition to a public/private partnership goes smoothly. The former

F-18 pilot also retains administrative responsibility for the Snowbirds.

"I think it's going to work very well," Bernard says. "The Europeans, frustrated by congested skies at home, get access to good Canadian training, as well as some wide-open sunny skies. And everyone will save money by sharing the cost of infrastructure and support."

The transition also offers an interesting opportunity for him personally. "It's very interesting (as a career Air Force officer) to see how industry functions." Yet, while the process has been "challenging, interesting and dynamic," Bernard says, "It will be good when we get to the end state – when the transition is complete." ■

"This will be a world class training centre for military aviators."



Ed Trippel
Research Scientist
Fisheries and Oceans Canada
ST. ANDREWS, NEW BRUNSWICK

**"We can
all learn
a lot from
nature."**

Man with a porpoise

Though research scientist Dr. Ed Trippel often hears that his career has 'porpoise,' he still laughs at the play on words. But when it comes to the work he does – protecting harbour porpoises from getting caught in gill nets in the lower Bay of Fundy – the Department of Fisheries employee is dead serious.

The marine biologist first became aware of this problem in 1993, about three years after he joined the staff of the St. Andrews Biological Station. "There were reports that several hundred harbour porpoises were being caught accidentally by gillnetters during the summer," he explains. "As a result, people became fearful that we could lose the porpoises altogether." A follow-up census showing stocks

were low persuaded Ed to add yet another challenge to his long list of responsibilities.

He's glad he did. The work of Ed and his colleagues is helping reduce the mortality rate of this threatened species.

Like cod and pollock, harbour porpoises thrive on herring. "When we first learned that porpoises were dying, we thought we might have to restrict gillnetting for these groundfish in herring-rich areas," Ed explains. "However, we knew such restrictions wouldn't be popular with the gillnetters, so around 1996 we tried another approach – pingers."

Pingers are acoustic alarms about the size of a pop can. They run on batteries and emit high-frequency

pulsing sounds. Gillnetters attach the bright orange devices to their nets to warn porpoises of danger. Observers placed aboard vessels proved that pingers work, and fishers who use them don't see as many porpoises in their catches.

For Ed, finding solutions to problems in the fishery requires understanding and cooperation between scientists and the fishing industry. "Fishers are out on the water a lot more than we are, and we can learn a lot from their expertise. They can learn a lot from us as well."

"On the other hand," he says with a smile, "we can all learn a lot from nature." Obviously, a man with a porpoise. ■

4

Leaders of tomorrow

Recognizing that today's young Canadians are tomorrow's leaders, the government's Throne Speech commitments include investing in the well-being of very young children and encouraging Canadian youth to acquire the knowledge and skills that will help them become active and engaged citizens. Similarly, today's young employees and new recruits are tomorrow's public service leaders. Focusing on the interests of children and youth takes different forms in the Public Service of Canada – from the researcher tracking the development of 36,000 children as part of a long-term study, to the criminologist leading a multidisciplinary team concerned with the issue of child support. Attracting young recruits to invigorate and rejuvenate the public service workforce today and build a firm foundation for the future is sometimes a question of showing the exciting opportunities that await them – something these profiles illustrate in abundance.

Young Canadians are the leaders of tomorrow. Already, they are at home in a wired world. They have the energy, ideas and technological savvy, and they want to contribute to building their country in the 21st century.

—*Speech from the Throne, 12 October 1999*



Myra Thompson, Jay Oickle, Gregory Nicholson (absent)

Informatics Support Officers
Indian Affairs and Northern Development
REGINA, SASKATCHEWAN

Building confidence

If the idea of taking your computer apart makes you nervous, imagine how alarming it might be for anyone whose technological insecurity will drive them to choose any career path *other* than high-tech.

Greg Nicholson, Myra Thompson and Jay Oickle think that's wrong. The three are part of a computer support team. In the normal course of a day, they spend their time sorting out network dilemmas or fixing desktop PCs.

Two years ago, however, they were invited to take part in a job fair at a

Regina high school. They showed up with a bunch of surplus PCs and challenged the kids to take them apart – "to take the fear out of it," says Greg. "The kids were so good, we realized that we should have them build the computers, instead."

That's just what they did. Invited later the same year to a Federation of Saskatchewan Indian Nations career show, they collected the computer components and urged passers-by to put them back together. "We were the hottest booth at the show," Myra says. "Interactive booths are very popular."

Students didn't just put the computers together: they had to turn them on. If something went wrong, they got to take them apart again and learn the next lesson: troubleshooting.

Myra, Jay and Greg now spend about a dozen days a year taking this show on the road, working everything

from high school job fairs in Prince Albert to fly-in symposiums in remote northern communities. Wherever they go, Jay says, "We always tell them, 'It's like Lego. If it's not going in easy, you're putting it in wrong.'"

The kids get it – so much so that the team has decided to start teaching networking. Too many students have been to past fairs and have already mastered assembly.

For the team, this has been a nice break from their regular chores, and one generously supported by management. The three even won a Public Service Award last December. **But "the best reward,"** says Myra, **"is meeting the kids and seeing the look of satisfaction.** They start out saying, 'Oh, I can't do it,' and by the time they're finished, they're beaming, talking to their friends and saying, 'Hey, I did that.'"



Sylvie Michaud
Assistant Director
Special Surveys Division
Statistics Canada
NATIONAL CAPITAL REGION

What's good for children

the future. She thinks not only in terms of months or years, but of decades – and what the decades can bring for the next generation.

"Ideally, we'd run these surveys every 10, 15 years, because the environment in which we live is changing so much," she says. "For instance, today's parents are separating a lot earlier in children's lives. As a result, the conditions in which kids are raised are very different."

The spur for the National Longitudinal Survey of Children and Youth was the 1989 *Convention on the Rights of the Child*. This led to a Human Resources Development Canada program called "What Works for Children." Since then, StatsCan has been working with HRDC to gather data about children – information Sylvie hopes will influence policy decisions on issues from parental leave to daycare.

The 36,000 children currently involved in the study (less than one per cent of all children in Canada) are charted and tracked on a variety

of variables: their temperament, behaviour, motor development, social skills, literacy, health, activities, relationships, education, vocabulary, and child care or custody arrangements.

A methodologist by training, Sylvie spent her first 14 years in the public service designing studies and looking at survey methods. "Then I decided it would be nice to actually work with the data I was collecting," she recalls with a laugh. **"I wanted to see some results, see how the findings link with policy."**

Long-term though the satisfaction may be, she believes whole-heartedly in the value of her work – and in a basic lesson it has made clear. "A variety of factors influence child outcomes and, thanks to all the people who participated in our survey, we are beginning to build an information system that will help us understand their influence and how they interact." For example, she says, family income is important, "but parenting is also so important."

Recycling: the year 2000 reflex

The government's goal, set in 1990, was to reduce office waste by 50% across departments by the year 2000. Thanks to its recycling program, this target has been surpassed: 74% of paper, plastic, glass, batteries and metal waste are recovered in buildings served by the new and improved Recycling Program. Polystyrene will also be added soon. A determined team of five people oversees operations: Sébastien Yelle, Nancy Dyke and Stéphane Lebœuf, Alain Brunet, and Pierre Rancourt.

To increase awareness among the 20,000 federal employees currently receiving the service, brochures and small waste receptacles, designed to attach easily to existing ones, are distributed in every building. The smaller receptacle is used for waste, while the large one is converted into a recycling bin for paper and cardboard. Other materials are discarded in multi-material bins in cafeterias and near washrooms. "It requires lit-

tle effort on the employee's part. As a result, the response has been excellent," comments Sébastien.

The program mascot is a raccoon named Reflex who visits offices and forages in trash cans, congratulating those who are tossing their waste appropriately and explaining what can and cannot be recycled. "It's like magic. **The comical aspect of the operation is very appealing, because it keeps things informal.**" says Main, who is delighted by the mascot's impact. A year after the implementation date, the team will return for an on-site assessment of participation rates and a waste audit.

In Quebec, 24 of the 27 departments belonging to the Federal Regional Council are already following the program, which has been extended to Saskatchewan, British Columbia and Ontario. "Our mandate does not involve provincial offices or private companies. But we've written a guide that anyone can use to benefit from our formula," explains

Sébastien. It's a model that's worth emulating. In the Montreal region alone, \$180,000 in dumping fees was saved, and the sale of recycled materials generated another \$40,000, for a total savings of \$220,000 for 1999-2000. With the increase in disposal costs, these savings will rise over the years. In addition to being self-financing and beneficial for the environment, this program generates considerable savings – for such a small investment! ■

Sébastien Yelle, Nancy Dyke, Stéphane Lebœuf
Environmental Project Analysts

Alain Brunet
Contract Negotiation Agent

Pierre Rancourt
Asset Management Agent

Public Works and Government
Services Canada
MONTREAL, QUEBEC



Pipeline to learning

Not being able to speak English very well didn't deter Quebec City native Marie-Chantal Labrie from applying for a job in Calgary with the National Energy Board (NEB).

It was 1995, and the recent Laval chemical engineering graduate had some pipeline experience and some federal government experience, so when the opportunity to "gain experience in the pipeline industry and learn English came up," she says, "I just had to do it."

Five years later, Marie-Chantal is fluently bilingual and thoroughly at home in her booming adopted city. As

a project manager for pipeline projects at the construction stage, she helps ensure that the NEB regulatory requirements are followed. Between approval and completion of a project, it's her job to ensure the safety of workers on the pipeline and the people who live near the project, and to protect the environment. An engineer, she has become an inspection officer and a safety officer. "We're also responsible for administering Canada's Labour Code for pipeline companies," she says. "When you hear people say they're happy we're in the field to

make sure the company's doing a good job, it makes you feel good."

From her Alberta base her job takes her across the country. A recent project has been the Sable Offshore Energy Project extending from offshore Nova Scotia to the U.S. border at St. Stephen, New Brunswick.

"I love what I do," she says. **"I love diversity, and I get to do it all. I go out on inspection, and I've visited the whole country in the almost five years I've been with the NEB.** From Inuvik, to Fort Nelson, to Halifax, I've seen the whole country." ■

Spell of the Yukon



Louise Ranger
Collections Assistant
Parks Canada
DAWSON CITY, YUKON

As she stands in the Commissioner's elegant residence, Louise Ranger reflects on how she enjoys bringing the past back to life. The location is fitting – the Dawson City residence was restored in 1996 to look as it did in the early 20th century.

For Louise, the restoration details are special. "Like the rug created to look just like the original," she says, "or the original silverware with the initials of the Commissioner's wife, Martha Black, inscribed on them."

Louise is a collections assistant with National Historic Sites in the Klondike, a series of heritage structures in and around Dawson City. Buildings such as the Commissioner's residence have been or are being restored to the turn of the century.

Louise's work includes the cataloguing, care and exhibition of items donated to or collected by the site. The experience has given her a great opportunity to learn about life in Dawson City at the turn of the century. "I live and breathe it," she says of the history. **"The photographs and artifacts I encounter make the people of the Klondike's history real. They become more than just names in history books."**

Originally from Ontario, Louise started with Parks Canada as a summer student in 1988. She returned in 1989, securing a full-time position. After that, she says, "I got a parka, a dog and a truck. And I haven't left the Yukon."

Her love for the Yukon is second only to her belief in the importance of Parks Canada's work. "I have a real sense of identity with our National Parks and National Historic Sites. They are very dear to my heart. I'm very proud of Parks Canada and the work we do." Louise is equally passionate about being a public servant: "It's really important to me. It's something I believe in very strongly." ■

Crossing over to safety

Have you ever travelled over an unprotected railway crossing without checking both ways for a train? Have you ever sped through a closing gate or flashing lights to beat an oncoming train? Well, there is one Transport Canada employee in the Atlantic Region whose job it is to remind the public how truly dangerous – or even deadly – these kinds of activities can be.

Rachèle LeBlanc is responsible for promoting railway safety awareness. *Direction 2006* is a 10-year railway safety program to reduce incidents involving railway crossings and trespassing by 50 per cent. Success will require advances in several areas, including education, enforcement and engineering.

For Rachèle, a former teacher, education is the key, and children are a main focus. She visits schools throughout Atlantic Canada and has spoken to hundreds of students. "You would be surprised to find out how many children have received little or no direction on how to behave around railways," she notes. Rachèle also hopes to visit driving schools to give presentations on railway safety. "As it stands now, provincial driving manuals do not say very much about railway safety – maybe two sentences." Other targets for the safety message include adults in general, municipalities, police and judges.

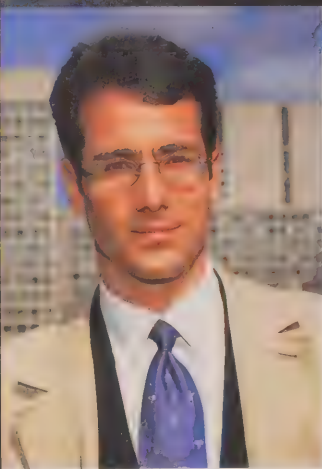
Another way Rachèle reaches the public is by taking part in conferences. She has several opportunities each year to participate in trade shows with the railway safety display booth.

In addition, during National Road Safety Week, in New Brunswick and Nova Scotia, there are "crossing blitzes" where information is handed out to drivers as they approach railway crossings.

Education, for Rachèle LeBlanc, is the key to ensuring a higher level of railway safety among Canadians, and she reminds us that "Any time is train time." ■

A portrait of Rachèle LeBlanc, a woman with short brown hair, smiling. She is wearing a blue collared shirt under a dark jacket. The background is a blurred image of a railway crossing with a green light.

Rachèle LeBlanc
Safety Programs
Promotion Officer
Transport Canada
Moncton, New Brunswick



In the company of talent

Frank DesRosiers

Executive Assistant, Privy Council Office
NATIONAL CAPITAL REGION

You would think, career-wise, Frank DesRosiers has it all. An executive assistant in the Privy Council Office, he deals daily with the provinces and territories on the always interesting unity file. As a Francophone Quebecer, with what he describes as a strong attachment to the country, he contributes every day to making Canada a better place for all.

So what's missing then? In a word, others. Other young people with an interest in public service.

"As a relatively young public servant, I know I've been privileged," he says. "But there are so many opportunities in the public service for young people with talent. Unfortunately, though it is changing, we still don't have enough young people coming in. I think it's critically important for any organization, public or private, to bring a new generation up."

Frank is working hard to make that happen in the public service. He welcomes every opportunity to share his experiences with potential recruits at career fairs in Ottawa and Montreal. In addition, he speaks to new recruits whenever he's asked.

He has no illusions about what he's doing. "Sure, some of the people I speak to are sceptical but many more are receptive to serving their country and its citizens. **I see this especially when I talk about values, which are at the core of my commitment to work in the public service.**"

"What I do is intellectually stimulating," says Frank. "It's truly fascinating." It's also something he hopes to share with others. ■



Suzanne Sarault (centre)

Director

Martine Renaud

(behind Suzanne, right)

Team Leader

Louise Giroux (absent)

Assistant

Canada Information Office

NATIONAL CAPITAL REGION

Tuned in to the news

The people who work in the media room at the Canada Information Office (CIO) don't watch a lot of television when they get home," says Suzanne Sarault, head of Information Services at CIO.

That's not surprising, given that the media room team spends much of the day watching and listening to news programs on TV, radio and the Internet. That's in addition to poring over newspapers for articles and editorials dealing with national affairs.

In a day that begins at 5 a.m. and ends 19 hours later, the team compiles daily documents to help government keep on top of the news and

support ministers and officials in responding to issues of concern to Canadians. While this service is not unique to government, the CIO provides a 'corporate' perspective on a variety of public issues.

"It has to be a team effort," says Suzanne, "because of the long day and the shift work." She compares the operation to a bicycle – "if the front wheel falls off, the bicycle can't go. The tasks and functions that we have to perform on a daily basis require that every person on every shift do their part every day."

Media room supervisor Martine Renaud describes a typical day at the office. "The first shift comes in at 5 a.m. and, using some of the best

technological tools, they go through the newspapers for articles and commentaries related to national affairs. They're joined by a second shift at 6 a.m., with a total of 14 team members coming in throughout the day to monitor the electronic and print media and produce a variety of products that keep decision makers up-to-date on the latest news coverage.

"The news doesn't stop and neither do we," says Suzanne. This kind of high-pressure work has attracted a steady stream of young and dynamic public servants eager to gain experience in communications. "To succeed," she says, "employees have to do more than communicate. They also need good listening and visual skills."

Meanwhile, the demand for the information flowing from the media room is growing. Louise Giroux, who is responsible for distribution of the daily news documents, says that the number of CIO Media Room clients now exceeds 400, "and it's still growing." ■

A fresh young breeze

Nathalie Léger

Director, Youth Café

Suzette Perreault

Director, Human Resources Centre

Nicolas Fonseca

Communications Officer

Human Resources

Development Canada

MONTREAL, QUEBEC

You're 15, 20, 30 years old – you want a summer job, or maybe help filing your tax return. Perhaps you're thinking about starting a new business. How can you find the federal government services you need? On April 20, 2000, Café Jeunesse/Youth Café opened its doors in downtown Montreal to answer that question.

Youth Café is the missing link between the services available to young people from 14 different departments and young people themselves. Youth said they wanted a centre where they could get information without running from one department to another. Youth Café offers every possible kind of documentation, and

25 computers are available with Internet access. **"The idea is for the Café to be developed and managed by youth for youth,"** explains Suzette Perreault. She heads the interdepartmental committee responsible for developing the broad outlines of the project.

A storefront café is a departure from the formality of government offices. The unconventional design was intended to make visitors feel completely at ease. It's not easy tapping into a clientele of 350,000 young people. "We had to create a modern atmosphere that doesn't make young people feel they have to fit into a predefined box. I think we've been able to reach students, graduates and

Yell "fire" – she'll come running!

When actors yell "fire" in a movie, everybody rushes for the exit. But when a fire alarm sounds in a downtown office building, people put things away, turn off their computers, and even find time to chat with co-workers. Only then do they head for the exit.

Dr. Gylène Proulx of the National Research Council wants to know why. "Not just because I'm curious," she says, "but because what I discover can help to save lives." A research scientist at the National Research Council's Institute for Research in Construction in Ottawa, Gylène specializes in human behaviour during fires. She is one of only about 100 scientists in the world focusing on what we do and how we act when there is a threat of fire.

"I do two things," she says. "First, I interview victims after fires to try to reconstruct the whole event and to understand how they first became aware there was a fire. I want to know what went through their mind, what they thought their best action

would be and what they actually did." That kind of research takes Gylène to the scene of large fires around the world. It also means she is in constant contact with other scientists seeking similar answers.

The second thing Gylène does is monitor how people react during a fire drill. "We'll place video cameras in a selected location – a shopping centre or an office space – to record what people do when we set off an alarm. They may do nothing at all or what they do might be wrong," she says. "But whatever they did, we need to understand why they thought it was appropriate."

The work she does is already producing practical applications. **"I work closely with the construction industry," she says, "and we're making real progress together."** In the past, she says, engineers had a tendency to measure the distance to the closest exit to assess a building's evacuation time. "But when we carried out a practice drill, we'd see a different story ... people often taking two or three minutes before even starting their evacuation."

One of the problems is that "in the past we treated people as unthinking objects during a fire. For example, we'd put in a fire alarm expecting



people to evacuate when the alarm sounds." But that's not how people behave, especially if you have a lot of false alarms during the year. "What we're trying to do is provide information to help people make their own decision faster."

One example has been the introduction of fire wardens in certain office buildings. "They're especially trained to direct people, to prompt their movement," she says. "In addition, they wear something easily recognizable like a hard hat or vest."

That's just one thing, says Gylène. "We're looking at any way we can to modify people's behaviour during fires. If we can make people move faster, to do the right things during fires, we can help save their lives." ■

Dr. Gylène Proulx
Research Officer
National
Research Council
NATIONAL RESEARCH
COUNCIL



professionals combined," says Nathalie Léger. At 29, she's completing a master's degree in ancient Greek studies while overseeing the café, which employs 10 people in all.

At 22, Nicolas Fonseca is among the government's youngest recruits. "I have a bachelor's degree in communications. After a series of contracts with private firms, I heard about Youth Café. I was attracted by a project concept that challenges previous systems established for youth. Our team has a lot of freedom."

"If our experience with the Youth Café is positive, perhaps we'll be able to extend the concept," notes Suzette. "Let's face it, recruiting young people is essential to Canada's future." ■



Fairness for children

was widespread recognition that the child support system did not always ensure that children received the financial support they deserved from both parents after divorce. Child support amounts were varied, unpredictable and sometimes inadequate.

An experienced researcher with Justice Canada, Carolina Giliberti was happy to be assigned to the child support file – she was ready for a new challenge. The multi-disciplinary group of representatives from provincial and territorial governments and other Justice Canada officials was surprised at what they were finding. “We started to see the data on what kids were getting in child support – or rather, not getting,” she recalls. In the absence of standards, courts were interpreting the law with wide regional variations. “You’d see huge disparities across the country between what courts would award.”

Part of the challenge was the two systems of law governing child support. “The federal *Divorce Act* applies if you’re married, and provincial law

applies if you’re in a common-law relationship,” Carolina explains – so it was essential to work closely with the provinces and territories to implement a seamless family law system.

Since May 1, 1997 – when the legislation the group worked on came into force – there have been standard guidelines to help parents determine the basic amount of support for their children. The main philosophical change is that the guidelines index the amount to a parent’s income rather than to expenses for the child. “The guidelines are based on the principle that children have the right to share in the same portion of their parents’ incomes as they would have if the family had continued to live together,” she says.

To date, twelve of the thirteen provinces and territories have adopted guidelines, and Carolina and her team are monitoring implementation to ensure they provide fair, consistent and predictable child support amounts for the benefit of the children. ■

“This legislation totally changed the way child support is determined.”

Carolina Giliberti

Team Leader
Justice Canada
NATIONAL CAPITAL REGION

When a marriage falls apart, there’s always loss and hardship, both emotional and financial. All too often, much of the hardship is borne by the children. Before the Federal Child Support Guidelines were introduced, there

Putting the public in public service

As a Technical Planning Coordinator for Environment Canada, Gail Moyle is one of those government employees everyone sees working in the great outdoors, spooning dollops of mud into bags or pouring scoops of water into sample containers. Members of the public are always stopping such people – mid scoop – to ask them what they are doing. For Gail, this isn’t an irritating interruption; **it’s an opportunity. She believes it may be the most important part of her job.**

Originally a school teacher and later a parks interpreter, she moved to her current position to pursue her fascination with the environment. Now it is her pleasure continually to stretch the boundaries of her job, to find new opportunities to draw the public into discussions about environmental issues.

Gail is a natural educator. For example, she has been researching the polluting of rivers and groundwater in the Fraser Valley. That led to one of her most successful educational endeavours. Gail and a colleague built a waterproof model of the Fraser Valley. At schools or fairs, they gather children around and give them “pollutants” to throw onto the model: chocolate kisses for dog droppings, cocoa for car exhaust, coloured Kool-Aid for pesticide. Then they get the children to “rain” on the model with big watering cans so that everyone can watch what happens to the swirling sludge of pollutants.

This sort of interactivity is incredibly effective when dealing with children, Gail says. “It’s great because they can graphically see what happens.” It creates an opportunity to talk about everything from public transportation policy to using baking soda instead of caustics in the kitchen.

Environment Canada conducts a lot of good scientific research, says Gail, and that knowledge should influence public action and policy making. Gail says she is thrilled that management has supported her efforts to take her work to Canadian children – our hope for the future. ■

Gail Moyle
Technical Planning
Coordinator
Environment
Canada
VANCOUVER
BRITISH COLUMBIA



5

Skills and knowledge for the 21st century

Shifting to a knowledge-based economy has broad implications for Canadians and for the Public Service of Canada. The government has pledged to become a model user of information technology, giving Canadians access to government information and services on-line at the time and place of their choosing. But the impact of the 'new' economy goes beyond modernizing service delivery. Technology is also helping to strengthen policy capacity through the power of networks and other innovative means of pooling, organizing and analyzing information. The public servants profiled here don't have to be convinced of the benefits of acquiring skills and knowledge for the 21st century – they've embraced technology with gusto, and they're helping to create the knowledge and innovations that are crucial building blocks of a 21st century economy.

A skilled workforce and a capacity
to innovate continuously are
crucial building blocks of a
successful 21st century economy.

— *Speech from the Throne, 12 October 1999*



Bob Reid
Hydrologist
Indian Affairs and Northern Development
YELLOWKNIFE, NORTHWEST TERRITORIES

Tracking a precious commodity

Bob Reid stands at the edge of a frozen lake a few kilometres outside of Yellowknife, cleaning off the solar collector on top of a piece of equipment that measures soil moisture. The sun reflecting off the lake snow is blinding, the orange rock of the Canadian Shield is magnificent, and the silence is more golden than any ore they're pulling out of the Giant Mine, a few hundred metres away.

Like many people who do the kind of work he does, Bob lives for the moments he can get out of the office and into the field, where he collects data about the effects of evaporation on the northern water systems. As a hydrologist, his particular area of concern is evaporation and the use of water by northern mining companies, many of which use water to contain waste from their operations – in the form of tailing ponds. If not for the runoff from the mountains to the south and west, and the fact that relatively low year-round temperatures reduce the rate of water loss, parts of the North would be desert. So water is precious here, and what happens to it is of vital interest.

Bob is married to a biologist who works for the Northwest Territories government, and with the two of them flying all over the North, they can sometimes go weeks without seeing each other. He also admits that "it can get pretty nerve-racking at times, because some of our flights are just on the edge of being safe."

Still, through his job, the Saskatchewan native has fallen in love with the North and particularly with the tundra: "It's an amazing, strange, magic place." ■

On time, all the time

"We can never get an extension on deadlines. No matter what happens processing the file before it comes to us, we have to get the cheque out on time."

The Winnipeg cheque centre hums to the rhythm of machines. Laser printers can print up to 50,000 cheques per hour. Envelope-stuffing robots prepare the cheques for delivery in Western Canada and the Northwest Territories. The runs are for payrolls, child tax benefits, old age security, tax refunds and the thousands of contractors the government pays for goods and services.

Sandy Braden brought a background in computer operations with the Manitoba government to this position 15 years ago.

"I'm proud of the quality of work we do. The lack of errors. We've never missed a delivery date and we always squeeze in extra things like testing new systems."

Ernie Ferchoff says, "We are producing a product here for the general public. We are always trying to do more with less, and increase efficiency." Trained as an accountant, he was attracted to this job 13 years ago by the opportunity to work with computers. Managers credit him with saving taxpayers thousands of dollars recently. A new system required to beat the Year 2000 computer bug failed to work. A massive and costly effort to find a flaw in the hardware was begun, then terminated when Ernie discovered the real problem was another fault in the new software code. An older version was used to get the cheques out on time. "Ernie is the more technically inclined one," Sandy says. "I'm better with people. It works well." ■

Sandy Braden and Ernie Ferchoff
Cheque Centre Production Supervisors
Public Works and Government Services Canada
WINNIPEG, MANITOBA





The West is alive with the sound of music

Maurice Brunelle

Information Technology Specialist

Gordon Eckert

Senior Communications Officer

David Prud'homme

Client Service Officer

John Young

Economist

Western Economic Diversification
EDMONTON, ALBERTA

It helps if you remember the words to *Edelweiss* – think Julie Andrews in *The Sound of Music*. At the very least, you probably recall the tune. Then think of singing it with these words, written by Maurice Brunelle:

"SBP! SBP!"

Stands for Small Business Profiles!

A software delight – for the neophyte

I look forward to working with you."

If you're enthralled, the Western Economic Diversification trio of John Young, Maurice Brunelle and David

Prud'homme have hit the right chord. With the encouragement of Gordon Eckert, the communications guru in their office, this talented threesome came up with the idea of producing something a little different to get their message out to small business counsellors across Western Canada.

Their suggestion? A musical introduction to a CD filled with financial information for small businesses.

"Just when our musical skills lull you into a melodic trance," they say, "we snap you out of it with a, 'Voilà – welcome to our new product.'" What follows is a database produced by a consortium of federal and provincial departments that serves as a tool for the 100 Western Economic Diversification partners across the West. Western Economic Diversification and its partners help small- and medium-sized businesses get started in today's changing economy.

For example, a person who wishes to start a dry cleaning business may come into the office. The counsellor could punch "dry cleaners" on the disc and get a clear idea of budgets, profits

and expenses. The CD takes the tax records of thousands of small businesses in every part of Canada, then divides the information into hundreds of different Canadian industries.

"It's really rather simple," says singer-economist John Young. "You have to budget. You have to plan your financial side. You can't just leave it to fate unless you've got pretty deep pockets."

Gordon Eckert suggested that a CD release party, complete with strawberry cheesecake – and singing, of course – would be an exciting way to launch the new product. Adds John: **"Our project took off like wild fire when more people found out about the CD."**

A follow-up survey of CD recipients, carried out over the Internet, indicated that over two-thirds were using the small business profiles. The survey indicated that it was proving a useful planning tool for businesses ranging from coffee shops to fishing lodges in a range of urban and rural locations. Check out the database at <http://sme.ic.gc.ca>. ■



Neil Sponagle
Scientist
National Defence
DARTMOUTH, NOVA SCOTIA

Sounds of silence

A father of three, Neil Sponagle is aware that, at home, silence can be golden. At work, it's his bread and butter.

Neil is part of a small group of National Defence scientists working on reducing ship noise. Among other things, the team is researching ways of making giant propellers quieter and muffling noise on board.

For a couple of reasons, underwater

noise for naval vessels is important. "It's mostly to not be detected and not interfere with your own sensors, because you'll have ... several sonars listening for other people and you pick up your own sounds," says Neil, who has been with Defence Research and Development Canada for 20 years.

A civilian, Neil first worked for National Defence around the mid-

1970s, when he was a Dalhousie University summer student. It is essentially problem-solving work, he says, involving a rewarding mix of research and collaboration.

Aside from the science element, consulting with foreign researchers can be stimulating, too, though Neil says security is an issue during information exchanges.

"In this kind of field, you don't just walk over and tell everybody what you're doing. There are strict exchange agreements that you always work under," he says.

Neil enjoys plugging away with "a good group of people" at his Dartmouth office and acknowledges that sea-trial experiments can be demanding. It's the unpredictable nature of his job that motivates him.

"Every day is different," Neil says. "A lot of your problems are different, otherwise it's not research." ■

Fuelling Canada's success

Dr. Martin Hammerli
Research Scientist
Natural Resources
Canada
NATIONAL CAPITAL REGION

Martin Hammerli is passionate about the virtues of alternative fuel substances – pristine ones such as hydrogen, whose only waste product is water vapour. "It's the most environmentally friendly stuff there is," declares the manager of Hydrogen and Electrochemistry. "That's why car companies around the world are developing prototypes of fuel cell cars."

A fuel cell is much like a conventional car battery – except that you recharge it with hydrogen rather than with electricity, and from the outside rather than from inside. "The range of a vehicle powered by fuel-cells depends on the size of the fuel storage system, not the battery box," he explains. In other words, the bigger your "gas" tank, the longer your battery lasts.

Hydrogen's chemical simplicity

and purity make it a versatile substance: as well as car-engine fuel cells, it can be used for semiconductors and even margarine manufacturing. And Martin's responsibility is to evaluate the innovative new ideas people come up with for it. "We help small and medium-sized companies develop hydrogen and fuel-cell technologies," he says. "I look at the technical proposals that come into this office for projects involving hydrogen and fuel cells. We receive 50-75 a year, weed out the ones we can't follow up on, and fund 25 or so."

It's work that calls for all Martin's background in engineering and physical chemistry, and the practical skills from his 32 years with the public service. He's seen industry milestones come and go – notably his involvement with the B.C. company, Ballard Power Systems, back in



Steve Blasco
Resource Engineering Geophysicist
Natural Resources Canada
DARTMOUTH, NOVA SCOTIA

Details of the deep

As a marine geologist, Steve Blasco's research has taken him to the Canadian Arctic, Europe and the Caribbean. But it isn't how far he's been that won Steve headlines, it was how deep. Today, he's best known for studying the bottom of the Great Lakes and especially for his work on a 1991 expedition probing the wreck of the *Titanic*.

The plunge to the long-lost liner was shot by IMAX Corp. for the movie *Titanica*. Among Steve's findings: the *Titanic* sits in an ancient landslide scar on the sea floor, recovered metal showed the ship's steel was brittle, and sea floor sediments are mobile even at depths of 3,000 metres.

"We learned that the deep ocean ... is far more active geologically than we ever really clearly understood," he says.

Steve has worked with the Geological Survey of Canada at Dartmouth's Bedford Institute of

Oceanography since 1979. He says keeping pace with new technology is often challenging, as is the fact that he's legally blind.

"It slows me down," acknowledges Steve, who uses a hand lens and bright lights to read. "In order for me to stay up on technology, I've got to read what's coming out right now." The amount of material can be overwhelming to somebody who is visually impaired, he says.

Scuba diving is out, so Steve studies the bottom from submersibles and with remote-controlled vehicles carrying cameras. "The last place I dived was the North Pole," he says with a smile.

So would this energetic, award-winning government scientist like to test his wings in the private sector?

"I've been asked," says Steve, acknowledging that oil-and-gas or telecommunications firms might



love to tap into his knowledge of the ocean floor. But Steve says he isn't budging.

"The federal government has a role ... in making sure the public gets their due, in terms of public safety and environmental protection. That's not the role of the private sector," he says. "There is a public-good issue that's important." ■



"Eventually, we'll have an electric and hydrogen fuel economy in this country — that can be my contribution to the future."

1982. They pioneered the "proton exchange membrane" fuel cell, which Martin even today remembers as the most exciting proposal ever to cross his desk. "Because of what came of it, that was definitely a career high," he declares enthusiastically. "The whole world is working on fuel cells now because of Ballard's success."

What makes his public service career so rewarding is the genuine practical value of his work. "I'm not interested in just seeing papers published, I'm interested in seeing hardware developed," he asserts. He relishes his role as midwife to Canadian technology and business. "I've sometimes funded a company when it has only three employees, but I have faith in it and take a chance," he reflects. "Then before long they have a product that's selling well and forty employees. I feel very proud when that happens — I share in their success." ■



Deanna Horton
Minister Counsellor
(Economics)
Foreign Affairs and
International Trade
Tokyo

Deanna Horton has one of those assignments people dream about, where everything comes together in a perfect fit — the job, the place and the timing.

Start with the job. Deanna is a career foreign service officer. As

Paving Canada's path to Japan

Minister-Counsellor (Economics) at the Canadian Embassy in Tokyo, she keeps an expert eye on the huge Japanese economy and reports home on emerging opportunities for Canadian business. She also works to promote deregulation of the Japanese market and on other Canada-Japan trade issues.

Training and experience have prepared her well for the assignment. After getting her degree in international studies, Deanna joined Foreign Affairs and International Trade. When still a relative rookie, she completed a first tour in Japan in 1985-1991. She honed her professional skills in postings to Hamburg and Washington, DC. She speaks fluent Japanese — she loves the country, its people and culture.

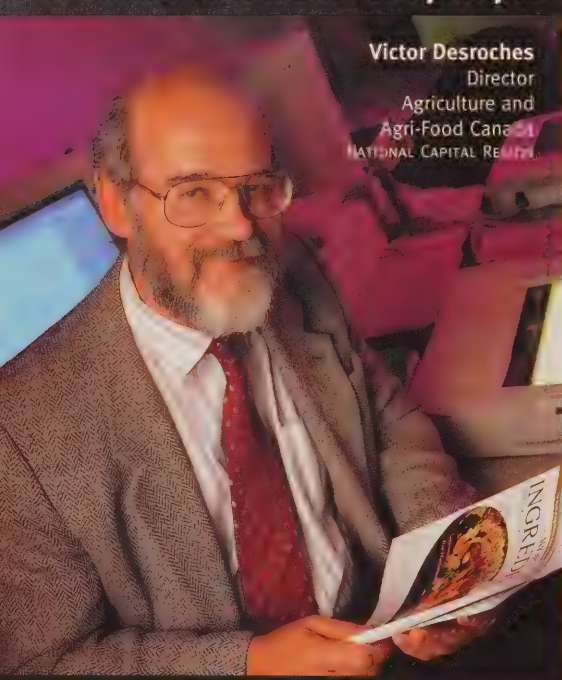
As for time and place, Deanna knows she is observing Japan in one of those periods of change that have marked its history. "It's a fascinating place to be — even more interesting than the late 1980s," she says. "Liberalization and restructuring are changing the economy so quickly, it's

hard to keep track of it all. **It's the kind of environment that offers plenty of opportunity to contribute to Canadian economic growth.**" For example, she says, "People who work with me were instrumental in helping Manulife come into the Japanese market with an investment of nearly \$1 billion, after the opening up of the financial services market."

In addition to her analytical and policy role, Deanna works with embassy colleagues to pave the path to the Japanese market in more direct ways. Last September, for instance, she helped welcome a Team Canada mission of premiers and business leaders. "We organized a *Millennium Japan* seminar to brief the visitors on economic opportunities." Deanna and her colleagues also promote Canadian culture in Japan.

About a foreign service career, she says, "It isn't for everyone. But if you're interested in working internationally on really stimulating issues and challenges, you can't beat it." ■

He wrote the book on people



Victor Desroches
Director,
Agriculture and
Agri-Food Canada
NATIONAL CAPITAL REGION

Ask Victor Desroches about the library at Agriculture and Agri-Food Canada and you would swear he finds nothing more exciting or worthwhile. Until you ask him about the people he works with, that is.

"The Canadian Agriculture Library is among the best of its kind in the world," he says. "We get 60,000 document requests a year from down the hall and around the world. We help people in developing countries. We help small groups and we help large organizations."

The "we" he refers to are his beloved staff. And as much as Victor warms up to the subject of his beloved library, he blows the top off when it comes to his staff. "No matter how efficient we make our library, no matter how up-to-date, it's the people who make it work. I've never forgotten that."

Nor has his staff. One long-time employee said she was pretty sure

she represented the entire staff when she said simply: "He's the best boss there is. Period."

Victor says he's committed to bringing his team of employees into the decision-making loop. Despite a busy schedule, he insists on an open-door policy. "When someone wants to see me," he says, "they get to see me."

While he never tires of speaking about his employees, he has some kind words for his other love — the library itself.

"There's a misconception about libraries," he says. "People view them as old and quiet with dusty books on dusty shelves." Nothing, he says, could be further from the truth. **"Libraries have always been on the cutting edge of technology.** With today's information explosion and Web mania, people are looking to libraries more and more for help and what Victor describes as "infosense."

"And my staff are up to it!" ■



Communicating his determination

Rodney Carpenter

Project Analyst
Treasury Board Secretariat
NATIONAL CAPITAL REGION

Symbiosis occurs when two life forms work together to their mutual advantage. The principle holds true even in the public service, and Rodney Carpenter and Deirdre Bagot are a perfect example. Both work with the Infrastructure section of Treasury Board's Chief Information Officer Branch, in the field of assistive technology for people with disabilities.

Project analyst Rodney is wheelchair-bound with cerebral palsy that immobilizes his legs and affects his speech. He relies on Deirdre to assist him with practical matters such as meetings, mail, working on his computer and phone calls. And although communication is a struggle for him, that doesn't inhibit his taste for it. He loves to talk, even though he has to force reluctant muscles to do his bidding. "I've got used to it," he says.

"This is all part of my life."

His conversations are always shared with Deirdre, who translates for visitors until they learn to decode his speech themselves. It's a peculiar form of intimacy – "Like a marriage," says Rodney, mischievously. He's been happily married for 10 years. "Except it's easier to get a divorce than to get rid of your assistant," Deirdre jests in return. Despite the banter, the two are serious about their work. "We recommend better ways to use assistive technology throughout the government," explains Rodney. The technology includes a screen reader for blind people that allows them to 'hear' what's on a computer screen and the system Rodney himself uses to navigate the Internet. "The program is connected to my chair, and I use my head movements to operate a mouse."

A recently completed pilot project is the Web Accessibility Testing Service for government Web pages – a partnership initiated by the Enabling Resource Centre of the Public Service Commission, Treasury Board Secretariat and a private firm. The main purpose is to encourage Web Masters to consult with people

who use assistive technology to see how their sites perform with various devices. "The people make recommendations on how to make them better."

Rodney came to this work in a round-about way. His degree was in psychology; but after he graduated, no one would hire him. "So I started my own company and worked on a number of access-related contracts," he recalls. It was while recommending how to make the Parliament Buildings more accessible that he made the contacts necessary to find work with Real Property: writing standards for government buildings to ensure access in terms of ramps, doors, washrooms, etc.

Today his work at Infrastructure concerns more sophisticated forms of access. His major satisfaction, he says, is feeling "**that I can make a difference to people living with disabilities, on a policy level.**" Assistive technology helps people with disabilities find work, and Rodney takes work very seriously indeed. "I know how hard it is to get a job," he says. "Nobody thought I'd finish high school, or get a university degree, or find a career. But I was determined." ■



John Hudson and Murray Malcolm
Forensic Toxicologists
Royal Canadian Mounted Police
REGINA, SASKATCHEWAN

John Hudson and his team in the use of capillary electrophoresis arises out of the same tradition of scientific inquiry. John had the courage to "wonder why," the management support to figure it out, and the human resources to prove his work.

John Hudson and Murray Malcolm are forensic toxicologists and adjunct professors at universities in Saskatchewan. They spend most days trying to explain unexplained deaths, and particularly to establish whether drugs were involved.

This is no easy task, John says. "There are 846 drugs on our list. These are drugs that are forensically significant, that can affect the brain" — causing impairment or death.

"We need to detect and screen for all those drugs, quickly, inexpensively and with as much specificity as you can get."

With that in mind, John wanted to try a new technology that became available in 1993. Capillary electrophoresis was a test mechanism devel-

oped by the pharmaceutical industry to search for impurities in the manufacturing process. John wondered if it could also be used to find and identify drugs in blood samples.

"I doubted that it would ever do a complete job," says Murray, drafted by John to help with early methodological problems. "I was dead wrong. **It's such a wizard technique, it's just dynamite.**"

Capillary electrophoresis works twice as fast, costs 20 per cent as much, and is sensitive to more drugs than the gas chromatography process that has been the standard in drug testing. Under John's direction, toxicology master's student Mauro Golin spent two years documenting and validating capillary electrophoresis' effectiveness.

Thanks to their work, capillary electrophoresis is now a technology of choice in all six RCMP forensics labs. John and company are also getting calls from their scientific counterparts around the world. ■

Scientific sleuthing

In 1928, Sir Alexander Fleming wandered into the lab to find his bacteria experiments going mouldy. Wherever there was mould, the bacteria were dying. In the course of answering the question, "I wonder why?" Fleming discovered antibiotics.

At the Regina RCMP Forensic Toxicology Lab, the world-leading innovation being accomplished by

Michelle Madore
Chief, Cabinet Papers System Unit
Privy Council Office
NATIONAL CAPITAL REGION



Documenting our history

Michelle Madore, like her fellow employees at the Privy Council Office, doesn't have to do as much overtime as she did 15 years ago. And the staff of her unit now numbers nine, down from eighteen.

"That's when we introduced a computerized bar code system," she recalls. "Now, instead of having to deal manually with thousands of documents every month, the bar code tells us who the copy of the document belongs to, when it was sent out, the title — everything we need to know to keep track of it." The introduction of the bar code, she says, has made the entire system faster and more secure.

"And that's important when the documents are Cabinet documents," she emphasizes. "These are memorandums to Cabinet, committee reports, and records of Cabinet decisions, as well as Cabinet and committee agendas ... **the tools used by the Prime Minister and his Cabinet to make decisions on issues every day.**"

Michelle says the documents are circulated only to authorized recipients: ministers, deputy ministers, senior PCO and PMO officials. "The Cabinet Papers System Unit is responsible for the coordination, distribution, quality control and security of all Cabinet documents."

The Unit controls every Cabinet document sent out by the PCO. That control continues even when a document leaves the office. "Working with departmental security officers, we visit recipient offices to ensure that they have all the 'charged' documents



Dr. Marcel Laflamme
Program Manager
Natural Resources Canada
VAL-D'OR, QUEBEC

Digging deep for safety and productivity

workers while minimizing the concentration of dust and oil mist in underground mines.

Marcel is proud of the influence that the CANMET mine-laboratory is having in Abitibi and elsewhere in the country: **"In our mandate to support the development of the Canadian mining industry, we are opening up new niches of research and development,** while avoiding direct competition with the private

sector. Since 1993, we have helped to nurture a number of specialized firms that are now working in partnership with us."

As well as establishing partnerships with the mining industry and manufacturers and administering agreements with the Or and des Bois school board to train mine workers – both of them cost recovery projects – Marcel Laflamme remains true to his first love, research.

"I had submitted a plan to revive basic research in our program, and last year we got additional funding for our project on techniques for mining vein deposits. We're looking for ways to change the cycle of mucking, drilling and blasting by eliminating the use of explosives in mines. That would make it possible to improve the safety of Canadian mine workers and also achieve productivity gains." ■

on hand, and that they are returned on a regular basis to the PCO."

To that end, the Unit trains someone in every office to receive the documents. Even then, it will send out a verification officer to make sure the documents are handled properly. "For example," says Michelle, "we look at the premises to make sure documents are not received in the reception area and that they're kept in a cabinet with a padlock."

Success, it appears, has changed the job as much as the bar code. "We've been doing this for a long time," says Michelle. "An interesting part of my job is to occasionally meet delegates from other countries and explain how we control our documents. Generally, they are quite impressed."

Thanks to the computerized bar code, Michelle has time to answer all their questions. ■

An engineer with a passion for research, Marcel Laflamme is manager of the mine mechanization and automation program and is responsible for safety in the underground mine acquired by the federal government in 1991.

At 7:30 a.m., he arrives at the Val d'Or mine-laboratory, which is a safe testing site for developing and refining mining equipment. If Marcel has anything to do with it, the traditional image of brawny underground miners might well disappear in a few years.

For the last three years, Marcel and his team have been working in partnership with the consortium SOREDEM (the mining research and development corporation), Hydro Quebec and the South-African manufacturer Novatek to develop a water-driven hydraulic drill. This will make it possible to eliminate compressed air in mines, reducing health risks for



Scouring the depths

Marc-André Baillargeon

Head of Surveys
Public Works and Government
Services Canada
QUEBEC CITY, QUEBEC

“When it comes to hydrographic surveys, you must have a passion for technology and change,” says Marc-André Baillargeon. For the past 15 years, Marc-André has helped keep waterways safe for Canadians. “After all these years,” he says, “I still can’t get enough of it.”

Between mid-April and mid-December, under Marc-André’s watchful eye, government technicians working on specially equipped boats measure the depth and contours of a river or lake bottom. Computers help pinpoint obstacles such as shifting sand, rocks or even boulders that are hazardous to both ships and fishing boats. Private companies then dredge the bottom to remove the obstacles. Afterward, the technicians take new surveys to ensure the work has been done properly and hasn’t created new problems.

Years ago, rivers were dredged with little regard for the environment. “Since the mid-1980s,” says Marc-André, “**every dredging project has been examined for its impact on the environment, whether it’s the flora, fauna or the quality of the sediments.**”

As an amateur violinist, Marc-André has an attentive ear. When one of the technicians calls from the field, for example, Marc-André can often identify the problem instantly by the sound of the equipment in the background. Similarly, he can tell whether the twin engines on the survey boats are out of phase. “I certainly take advantage of my musical training in my work as well,” he says. ■



Fishing for answers

In the 1960s, working on his Ph.D. in the La Cloche Mountains of Killarney Provincial Park, in northern Ontario, **Richard Beamish introduced the world to the concept of acid rain.** “I was doing some work on why a certain species of fish was disappearing and getting smaller in size. After a few years, I observed that it was because the lakes were acidic.”

Since making that scientific discovery, Richard has worked with Fisheries and Oceans as “an old-fashioned biolo-

gist. I actually look at what fish do in terms of their life history strategy, how old they are, what they eat, and their relationship with their environment.”

His work has led to discoveries that first produced skepticism among fishers and scientists. He has demonstrated, among other things, that climate changes alter the abundance of salmon in the ocean. When these changes occur, even strategies such as using fish hatcheries may not be able to increase the abundance of a stock. That is because, as the ocean changes, less food may be available to sustain young fish.

“When the ocean’s feeding capacity is low, it is similar to the times when there’s dust on the Prairies and the equivalent of a drought in the ocean, when the food isn’t being produced because the winds aren’t bringing the nitrogen up into the surface layers... When that happens, there are limits to what you can expect the ocean to give you. If you introduce more mouths into the ocean, everyone grows a little bit less. We think that if the fish don’t grow to an adequate size, they may not survive the winter.”

The research of Richard and his colleagues, and his theories on climate cycles, have enormous importance for Canada’s fisheries in the oceans and lakes. “In the ’80s, conditions in the ocean were very favourable and salmon increased.” Today, things have changed, and Richard’s work is vital to the future management of Canada’s fish resources. ■

Dr. Richard Beamish
Research Scientist
Fisheries and Oceans Canada
NANAIMO
BRITISH COLUMBIA

Alphabetical index of profiles

Baillargeon, Marc-André 48
Beamish, Richard 48
Blanchet, Arlette 9
Blasco, Steve 43
Bolger, Sheila 19
Booker, Debbie 19
Braden, Sandy 40
Brien, John 17
Brûlé, Serge 10
Brunelle, Maurice 41
Brunet, Alain 33

Caron-Boulet, Nicole 28
Carpenter, Rodney 45
Chopra-Kumar, Suneela 18
Creighan, Paula 19

de Repentigny, Léo-Guy 12
DeGagné, Bernard 29
Desroches, Victor 44
DesRosiers, Frank 35
Dyke, Nancy 33

Eckert, Gordon 41

Fenn, Tony 18
Ferchoff, Ernie 40
Fonseca, Nicolas 36
Fraser, Cheryl 21

Giffin-Boudreau, Diane 27
Giliberti, Carolina 38
Giroux, Louise 36
Goodman, Colin 8

Hammerli, Martin 42
Heaney, Douglas 13
Horton, Deanna 44
Hudson, John 46
Hunt, Burt 26

Labrie, Marie-Chantal 34
Laflamme, Marcel 47
Laroche, Mireille 16
Laughton, Mary Frances 11
Lavoie, Claude 16
LeBlanc, Rachèle 35
Lebœuf, Stéphane 33
Ledo, Mariette 16
Léger, Nathalie 36
Levac, Odette 16

MacDonald, Tami 19
MacWilliams, Tammy 19
Madore, Michelle 46
Malcolm, Murray 46
Marcotte, Michèle 27
McInnis, Brenda 19
Meilleur, Suzanne 28
Michaud, Sylvie 32
Mills, Merv 13
Moffat, Bruce 22
Moyle, Gail 38
Murray, Barry 20

Nicholson, Greg 32

Oickle, Jav 32
Olender, Steven 14

Perreault, Suzette 36
Polegato, Dan 7
Proulx, Guylène 37
Prud'homme, David 41

Rancourt, Pierre 33
Ranger, Louise 34
Reid, Bob 40
Renaud, Martine 36
Roberge, Staphan 6
Roberts, Jaye 14
Robinson, Art 21

Sarault, Suzanne 36
Sataa-Shearer, Amondla 20
Seviour, Joanne 8
Soucy, Paul 17
Sponagle, Neil 42

Tetzlaff, Ed 6
Thompson, Myra 32
Trippel, Ed 30

Williams, Debby 22
Wilton, Beverly 12
Wright, Jim 11

Yelle, Sébastien 33
Young, John 41

discover leadership.gc.ca

Six reasons to use this web site

- 1. All about Leadership**
Learn about leadership, *La Relève* and how we all fit in!
- 2. Tools of the Trade**
Learn from best practices and toolkits developed within the Public Service of Canada.
- 3. Career Development**
Fine tune your leadership qualities and discover strategies for career development.
- 4. Building a Healthy Workplace**
Learn to balance work and homelife to help build a healthy work environment.
- 5. People Networks**
Connect with federal public service employees and share ideas. Discover networks to keep you plugged in!
- 6. Get to know your Public Service**
See a day in the life of the Public Service of Canada, understand the structure of government, and take pride in the role of the public service.

★★★★

Leadership.gc.ca awarded a
4 star rating from *Sympetia*
NetLife magazine.

Features:

My leadership.gc.ca:

Customize your Personal Links to see only the topics of interest to you.

Email Subscription:

Receive email notification of new information on your favourite topics.

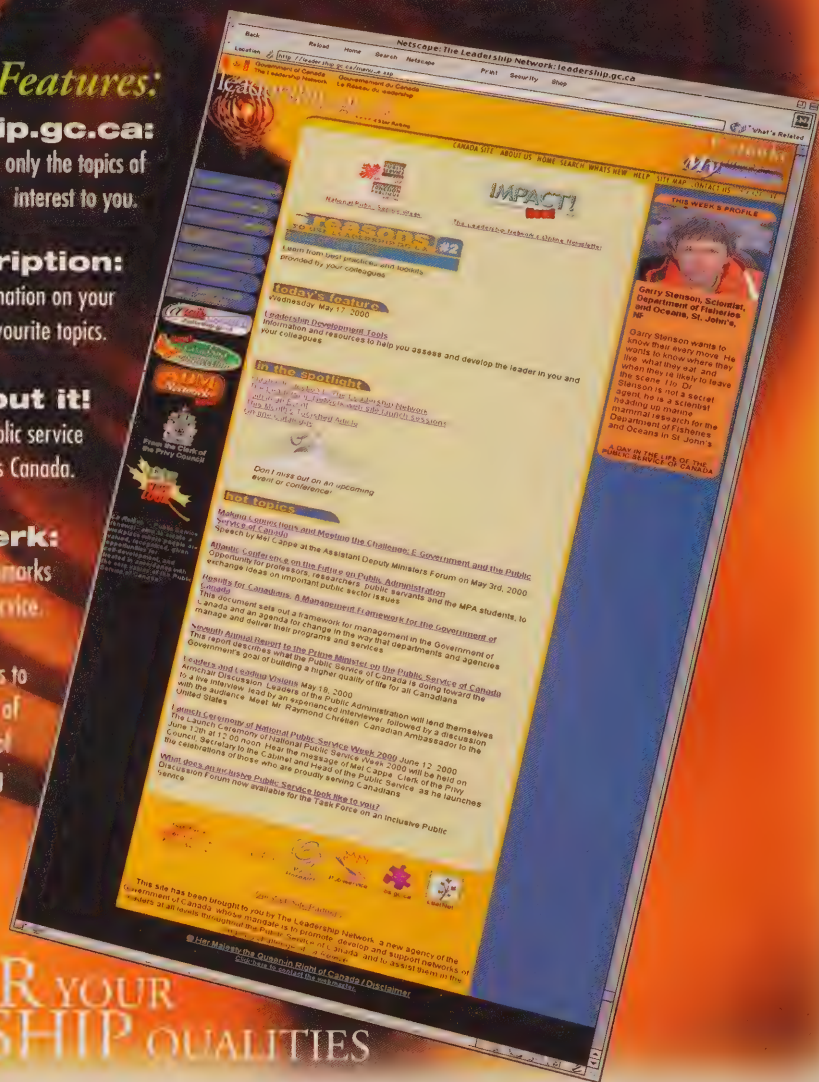
Let's Talk about it!

Participate in discussion groups with public service colleagues across Canada.

From the Clerk:

Tune in for the latest speeches and remarks from the Head of the Public Service.

The Leadership Network's mandate is to promote, develop and support networks of leaders throughout the Public Service of Canada and to assist them in the ongoing challenges of public service renewal.



BE A LEADER.

DISCOVER YOUR
LEADERSHIP QUALITIES

leadership.gc.ca

Six mondes à explorer

1. Le leadership
La leadership est votre place dans tout cela.
2. Les outils du métier
Les outils gagnants et les outils mis au point par vos collègues.
3. Votre carrière
Perfectionnez vos qualités de leader et découvrez des stratégies de carrière.
4. Le milieu de travail
Les outils qui vous aideront à équilibrer vie professionnelle et vie familiale.
5. Le réseautage
Communiquez avec d'autres fonctionnaires ! Partagez vos idées ! Réseautiez !
6. Les visages de la fonction publique
Venez une journée dans la vie de la fonction publique. Explorez la structure du gouvernement canadien. Partagez la fierté de vos collègues.

À ne pas manquer !

Mon leadership.gc.ca
Créez votre liste de liens pour voir uniquement les sujets qui vous intéressent.

Abonnement courriel
Recevez gratuitement de l'information sur vos sujets préférés.

Parlons-en

Participez à des groupes de discussion avec des collègues de tout le pays.

Nouvelles du greffier

Prenez connaissance des plus récents dossiers du chef de la fonction publique.

Le Réseau du leadership a pour mandat de promouvoir, mettre en place et maintenir des idées, partager les leaders de toute la

fonction publique du Canada, et les aider à continuer à relever les défis du renouvellement

de la fonction publique

CLIQUEZ ICI
DECOUVRIEZ VOS QUALITÉS LEADER !



Sympatico Wellife

★★★★

Index alphabétique des profils

- Baillargeon, Marc-André 48
 Beamish, Richard 48
 Blanchet, Arlette 9
 Blasco, Steve 43
 Bolger, Sheila 19
 Booker, Debbie 19
 Braden, Sandy 40
 Brien, John 17
 Brûlé, Serge 10
 Brunelle, Maurice 41
 Brunet, Alain 33
 Caron-Boulet, Nicole 28
 Carpenter, Rodney 45
 Chopra-Kumar, Suneeta 18
 Creighton, Paula 19
 de Repentigny, Léo-Guy 12
 DeGagné, Bernard 29
 Desroches, Victor 44
 DesRosiers, Frank 35
 Dyke, Nancy 33
 Eckert, Gordon 41
 Fenn, Tony 18
 Ferchoff, Ernie 40
 Fossaca, Nicolas 36
 Fraser, Cheryl 21
 Giffin-Boudreau, Diane 27
 Gilbert, Carolina 38
 Giroux, Louise 36
 Goodman, Colin 8
 Hammerli, Martin 42
 Heaney, Douglas 13
 Horton, Deanna 44
 Hudson, John 46
 Hunt, Burt 26
 Labrie, Marie-Chantal 34
 Laflamme, Marcel 47
 Laroche, Mireille 16
 Laughlin, Mary Frances 11
 Lavoie, Claude 16
 LeBlanc, Rachel 35
 Lebeuf, Stéphane 33
 Leco, Mariette 16
 Léger, Nathalie 36
 Levac, Odette 16
 MacDonald, Tami 19
 MacWilliams, Tammy 19
 Madore, Michelle 46
 Malcolm, Murray 46
 Marcotte, Michèle 27
 McInnis, Brenda 19
 Meilleur, Suzanne 28
 Michaud, Sylvie 32
 Mills, Merv 13
 Moffat, Bruce 22
 Moyte, Gail 38
 Murray, Barry 20
 Nicholson, Greg 32
 Oickle, Jay 32
 Olander, Steven 14
 Perrault, Suzette 36
 Polegato, Dan 7
 Proulx, Gylène 37
 Prud'homme, David 41
 Rancourt, Pierre 33
 Ranger, Louise 34
 Reid, Bob 40
 Renaud, Martine 36
 Roberge, Staphan 6
 Roberts, Jaye 14
 Robinson, Art 21
 Sarault, Suzanne 36
 Satata-Shearer, Amoudia 20
 Seviour, Joanne 8
 Soucy, Paul 17
 Sponagle, Neil 42
 Teziatt, Ed 6
 Thompson, Myra 32
 Trippel, Ed 30
 Williams, Debby 22
 Wilton, Beverly 12
 Wright, Jim 11
 Yelle, Sébastien 33
 Young, John 41

À l'écoute des fonds marins

Marc-André Baillargeon
Responsable des levés
Travaux publics et Services
gouvernementaux Canada
Québec (Québec)

« Quand vous faites des relevés hydrographiques, vous devez avoir une passion pour la technologie et le changement », dit

Marc-André Baillargeon. Depuis 15 ans, il aide à assurer la sécurité des voies navigables. « Après toutes ces

années, j'en mange encore ! »
Faire la mi-avril et la mi-décembre, sous son œil attentif, des techniciens du gouvernement mesurent la profon-

deur et les contours du fleuve et des rivières dans des embarcations munies d'ordinateurs qui localisent les obstacles : bancs de sable, galets

ou rochers présentant un risque pour les navires commerciaux, les traversiers et les bateaux de pêche.

Des entreprises privées procèdent ensuite au dragage des fonds marins. Puis, les techniciens s'assurent que le travail a été bien fait et n'a pas

créé de nouveaux obstacles.
Dans le passé, on procédait au dragage sans trop se soucier de l'environnement. « Mais depuis le milieu

des années 80, chaque projet de dragage est examiné du point de vue de ses répercussions sur l'environnement. »

Violoniste amateur, Marc-André Baillargeon a l'oreille fine. Lorsqu'un chef d'équipe l'appelle du site où se déroulent des travaux, il peut souvent

déceler si l'appel concerne un problème avec l'équipement, par le son que font les instruments à l'arrière-plan. De même, il peut dire si les deux moteurs des embarcations se-

Quand les poissons se meurent du ciel

Dans les années 60, pendant qu'il menait ses recherches de doctorat dans les montagnes

La Cloche du parc provincial Killarney, dans le nord de l'Ontario, Richard Beamish a révélé au monde le concept des pluies acides. « J'essayais de déterminer pourquoi les poissons d'une certaine

espèce mouraient ou diminuaient de taille. Après quelques années, j'ai constaté que c'était dû au fait que les lacs étaient acides. »

Depuis qu'il a fait cette découverte d'envergure, il travaille à Pêches et Océans Canada. « Je suis un biologiste de la vieilles école, dit-il. J'observe directement le comportement des poissons par rapport à leur cycle biologique. »

Son travail a donné lieu à des découvertes que les scientifiques ont d'abord accueillies avec scepticisme. Il a prouvé, entre autres, que les changements climatiques affectent la population du saumon dans l'océan.

Lorsque ces changements se produisent, même des stratégies comme l'utilisation des écloseries peuvent s'avérer inefficaces : quand l'océan change, il semble que les alevins aient moins de nourriture.

« Quand la capacité de nourrissage de l'océan s'affaiblit, c'est comme lorsque les Prairies se recouvrent de poussière. C'est l'équivalent d'un sèche-resser : l'océan n'arrive pas à produire assez de nourriture parce que les vents

ne font pas monter l'azote jusqu'aux couches de surface. Si on ajoute des bouches à nourrir, chaque individu grandit un peu moins. Et nous croyons que si les poissons n'atteignent pas une taille adéquate, ils risquent de ne pas traverser l'hiver. »

Les recherches de M. Beamish et de ses collègues, et ses théories sur les cycles ou régimes climatiques, revêtent une importance considérable pour les pêcheurs en mer et en eau douce au Canada. « Au cours des années 80, rappelle-t-il, l'océan connaissait des conditions très favorables et le saumon prospérait. » Aujourd'hui c'est différent, et les travaux de Richard Beamish sont cruciaux pour la gestion future du secteur de la pêche. ■



Richard Beamish
Chercheur
Pêches et Océans
Canada
Nanaimo
(Colombie-
Britannique)

Marcel Laflamme
Gestionnaire de programme
Ressources naturelles Canada
Val-d'Or (Québec)

Progrès majeurs pour les mineurs

de l'air comprimé dans les mines et de réduire les risques pour la santé en minimisant la concentration de poussières et le brouillard d'huile en suspension dans les mines souterraines.

Marcel Laflamme est fier du rayonnement dont la Mine-laboratoire de CANMET bénéficie en Abitibi et ailleurs au pays : « Dans notre mandat de soutien au développement de l'industrie minière canadienne, nous ouvrons de nouveaux créneaux de recherche et développement tout en nous gardant bien d'entrer en concurrence avec l'industrie privée. Depuis 1993, nous avons contribué à la progression de plusieurs entreprises spécialisées qui travaillent maintenant en partenariat avec nous. »

Outre l'établissement de partenariats avec l'industrie minière et les fabricants, ainsi que la gestion des ententes avec la Commission scolaire de l'Or et des Bois pour la formation des travailleurs miniers – deux activités réalisées selon le mode du recouvrement de coûts – Marcel Laflamme est fidèle à son premier amour : la recherche.

« J'avais présenté un projet pour relancer la recherche fondamentale dans notre programme, et l'an dernier on nous a accordé un financement additionnel pour notre projet dans le domaine des techniques d'extraction des gisements miniers. Nous cherchons des moyens de changer le cycle de déblayage-forage-sautage en éliminant l'utilisation des explosifs dans les mines. Ça permettrait à la fois d'améliorer la sécurité des travailleurs miniers canadiens et de réaliser des gains de production. » ■



Ingénieur passionné de recherche, Marcel Laflamme est gestionnaire du Programme de mécanisation et d'automatisation des mines et responsable de la sécurité dans la mine-souterraine acquise par le gouvernement fédéral en 1991.

Il arrive dès 7 h 30 à la Mine-laboratoire de Val-d'Or, site d'essai sécuritaire pour le développement et la mise au point d'équipements miniers. S'il n'en tient qu'à lui, l'image traditionnelle de mineurs costauds travaillant dans les mines souterraines pourrait bien disparaître d'ici quelques années.

Depuis plus de trois ans, son équipe et lui travaillent en partenariat avec le consortium SORDEMI (Société de recherche et de développement minier), Hydro-Québec et le manufacturier sud-africain Novatek à la mise au point d'une foreuse hydraulique actionnée à l'eau. Celle-ci permettra d'éliminer l'utilisation

destinataires pour vérifier qu'ils ont bien en main les dossiers transmis et qu'ils nous les retournent. »

C'est pourquoi le service forme dans chacun des bureaux une personne chargée de recevoir les documents. Et même là, il dépêche un agent de vérification pour s'assurer que tout se passe bien. « Par exemple, nous faisons le tour des lieux afin de vérifier que les documents ne sont pas pris en charge dans l'aire de réception et qu'ils sont mis sous clé. » Si le code à barres a changé le travail à faire, il en va de même du succès. « Nous avons acquis beaucoup d'expérience, et maintenant, j'ai la chance de rencontrer des délégués d'autres pays pour leur expliquer notre mode de fonctionnement. La plupart sont très impressionnés. »

Grâce à la technologie, Michelle Madore a le temps de répondre à toutes leurs questions. ■



John Hudson et Murray Malcolm
Toxicologues judiciaires
Gendarmerie royale du Canada
Regina (SASKATCHEWAN)

(Canada à Regina, les recherches de pointe menées par John Hudson et son équipe sur l'électrophorèse capillaire reviennent de cette tradition. M. Hudson a eu le courage de demander « pourquoi ? », a reçu l'appui de ses supérieurs et a obtenu les ressources nécessaires pour mener ses recherches à bien.

John Hudson et Murray Malcolm sont tous deux toxicologues judiciaires et professeurs auxiliaires à l'université. Leur spécialité : élucider des décès inexplicables, notamment en détectant la présence de drogues ou de médicaments. Ce n'est pas une mince affaire, souligne M. Hudson. « Notre liste compte 846 substances. Certaines sont importantes sur le plan judiciaire, car elles peuvent tuer ou rendre invalide. » Il faut les repérer et les trier de façon rapide et économique, avec autant de précision que possible.

John Hudson fut intrigué par un nouveau procédé sorti en 1993, l'électrophorèse capillaire, qui a été mis au point par l'industrie pharmaceutique pour détecter les impuretés dans les

Limiers de labo

En entrant dans son laboratoire un jour, en 1928, sir Alexander Fleming aperçut de la moisissure sur ses échantillons de bactéries. Partout où il y en avait, les bactéries mouraient. En cherchant à savoir pourquoi, Fleming découvrit les antibiotiques.

Au laboratoire de toxicologie judiciaire de la Gendarmerie royale du

Documents sous haute surveillance

Tout comme ses collègues au Bureau du Conseil privé, Michelle Madore n'a plus à faire autant d'heures supplémentaires qu'il y a 15 ans. Et l'effectif de son unité est passé de 18 à 9.

« C'est à cette époque qu'on a introduit un système de code à barres, indiquant-t-elle. Au lieu de traiter manuellement des milliers de documents chaque mois, on sait tout en un coup d'œil : le titre du document, à quel il appartient, quand il est sorti. » Grâce à ce système, le travail est

Michelle Madore
Chef, Service de système des dossiers du Cabinet
Bureau du Conseil privé
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

Le service contrôle tous les documents qui sortent du Bureau du Conseil privé. Et ce contrôle se poursuit même après. « En collaboration avec les agents ministériels de sécurité, nous rencontrons les

maintenant plus rapide et plus sûr. » Et la sécurité, c'est important quand il est question des documents du Cabinet. Il y a des notes de service, des rapports des comités, des décisions du Cabinet, des ordres du jour. Tous ces outils servent au premier ministre et à son Cabinet dans leurs décisions quotidiennes.

Michelle Madore explique que les documents ne doivent parvenir qu'aux destinataires autorisés : ministres, sous-ministres, hauts fonctionnaires du Bureau du Conseil privé ou du Cabinet du premier ministre. « Notre travail est de coordonner et de distribuer les dossiers du Cabinet et d'en assurer la qualité et la sécurité. »



L'éliminateur d'obstacles

Rodney Carpenter

Analyste, Biens immobiliers
Secrétariat du Conseil du Trésor du
Canada
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

temps à Dextré Bagot : elle répète

les phrases de son collègue pour

habituer. C'est une forme parti-

culière de relation à deux – « comme

un mariage », lance-t-il avec un

sourire malicieux, étant lui-même

marité depuis 10 ans. « Sauf que c'est

plus facile de divorcer que de se

débarrasser de son assistante »,

réplique Mme Bagot à la blague.

S'ils aiment bien rire, ils prennent

leur travail au sérieux. « Nous faisons

des recommandations sur la façon

d'utiliser les technologies adaptées

dans l'ensemble de la fonction publi-

que », précise Rodney Carpenter. Des

exemples ? Un appareil pour pronon-

cer à voix haute les textes qui s'affi-

chent sur écran d'ordinateur. Ou

encore le système que M. Carpenter

utilise pour naviguer sur Internet, en

dirigeant la souris avec des mouve-

ments de la tête.

Récemment, ils ont réalisé un projet

pilote pour l'évaluation de l'accessi-

bilité aux pages Web du gouverne-

ment. Ce travail résulte d'un parte-

narial entre le Centre de ressources

adaptées de la Commission de la

fonction publique, le Secrétariat du

Conseil du Trésor et une entreprise

privée. Il s'agit notamment d'encoura-

ger les webmasters à rencontrer les

personnes qui utilisent les technolo-

gies adaptées pour vérifier si leurs

sites sont compatibles avec ces techno-

logies. « Les principaux intéressés ont

la chance de donner leur point de vue. »

Quand Rodney Carpenter a obtenu

son diplôme en psychologie, personne

ne voulait l'engager. « J'ai donc lancé

mon entreprise et j'ai fait de la consul-

tation en aménagement adapté. »

Ironie du sort, en conseillant le

gouvernement sur l'accessibilité des

édifices du Parlement, il a pu se trou-

ver un emploi aux Biens immobiliers.

Ses fonctions : rédiger des normes

d'accessibilité aux installations –

rampes d'accès, portes, toilettes, etc.

Aujourd'hui, son travail à la sec-

tion de l'infrastructure porte sur les

aspects plus technologiques de l'ac-

cessibilité. « Ma grande satisfaction

est que je peux faciliter la vie des

personnes qui ont une déficience,

en influençant les politiques. » Les

technologies adaptées ouvrent les

portes de l'emploi, ce à quoi Rodney

Carpenter est évidemment sensible.

« Je sais comme c'est difficile de

trouver un emploi. Personne ne pen-

sait que j'allais finir mon secondaire,

ou décrocher un diplôme universi-

taire, ou faire une carrière. Mais

j'étais déterminé. » ■

Ouvrir la voie vers le Japon

Par exemple, explique-t-elle, « des collègues ont aidé Manuwa à pénétrer le marché japonais; la compagnie a investi près d'un milliard de dollars après que le Japon a ouvert le marché des services financiers. »

En plus de son rôle d'analyste et de conseiller en politiques, Mme Horton travaille avec ses collègues de l'ambassade afin d'aider plus directement les entreprises canadiennes à entrer au Japon. Ainsi, en septembre dernier, elle a contribué à recevoir de premiers d'équipe Canada formée de premiers ministres et de chefs d'entreprise.

« Vous avons organisé un séminaire dans le but d'informer les visiteurs canadiens sur les perspectives de marché au Japon. » En outre, Deanna Horton aide à faire la promotion de la culture canadienne au Japon.

« Que pensez-vous d'une carrière à l'étranger ? » Ce n'est pas pour tout le monde. Mais si on aime sortir de son pays pour travailler à des dossiers vraiment stimulants, il n'y a rien pour battre ça. » ■

Deanna Horton s'est bien préparée. Diplômée en études internationales, elle entre au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et ne tarde pas à faire un premier séjour au Japon de 1985 à 1991. D'autres allocations à Hambourg et à Washington lui donnent l'occasion de se perfectionner. Tout à fait à l'aise en japonais, elle adore le pays, son peuple et sa culture.

« Quant au lieu et au moment, elle est très consciente que le Japon traverse une période décisive de son histoire. » C'est très excitant d'être ici en ce moment, encore plus qu'à la fin des années 80. L'économie japonaise change à une vitesse incroyable avec la libéralisation et la restauration. Il y a énormément d'occasions pour l'économie canadienne. »



Deanna Horton
Ministre-conseiller
(Affaires
économiques)
et Commerce
international

Le poste, pour commencer. Elle fait tout en place.

Le poste, pour commencer. Elle fait tout en place.

Un amour de bibliothèque

Victor Desroches
Directeur
Agroalimentaire
Canada
Région de la Capitale Nationale



employée de longue date, se disant confiante d'exprimer l'avis général de ses collègues, affirme : « C'est le meilleur patron, un point c'est tout. »

Pour Victor Desroches, il est important de faire participer son équipe aux décisions. Malgré un horaire chargé, il insiste pour être disponible. « Tous ceux qui veulent me parler peuvent le faire. »

S'il est intarissable sur la question de ses employés, il ne manque pas de mots tendres pour l'autre amour de sa vie – la bibliothèque elle-même.

« Il y en a qui pensent que les bibliothèques sont des endroits pleins de vieux livres qui ramassent la poussière. C'est bien le contraire ! Elles ont toujours été à la fine pointe du progrès. Et depuis la révolution Internet, on se tourne de plus en plus vers nous pour s'y retrouver dans la masse d'information. »

Une aide que son personnel four-

nit avec amour. ■

« Notre bibliothèque est une des meilleures au monde dans sa catégorie. Chaque année, on reçoit 60 000 demandes de documents – du bureau à la bibliothèque d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, dont il est le directeur, on croit un instant qu'il ne trouve rien au monde de plus merveilleux. C'est parce qu'il n'a pas encore parlé de ses employés. »

Vous aidez des pays en développement aussi bien que des grandes et des petites organisations. »

Le « nous » en question, ce sont ses employés. S'il s'enthousiasme à propos de sa bibliothèque, c'est certainement l'emballage quand il parle de son équipe. « Une bibliothèque a beau être bien organisée et hyper-moderne, il faut du monde pour la faire fonctionner. C'est une leçon que je n'ai jamais oubliée. »

Son personnel non plus. Une

L'homme du Titanic

Steve Blasco
Géophysicien, Génie des ressources
Ressources naturelles Canada
DARTMOUTH (Nouvelle-Écosse)

Le géophysicien Steve Blasco a bourlingué dans l'Arctique et en Europe aussi bien que dans les Antilles. Mais s'il est célèbre, c'est plus à cause des profondeurs où il est descendu. Il est connu notamment pour ses travaux dans le fond des Grands Lacs.

exploration de l'épave du *Titanic*, en 1991. Immortalisée dans le film *Imax* *Titanica*, cette aventure a permis de découvrir que le navire repose sur une ancienne niche de décollement, que l'acier dont il était fabriqué était friable et que les sédiments marins peuvent se déplacer même par 3 000 mètres de fond.

« Nous avons découvert que le fond océanique est géologiquement beaucoup plus actif que ce qu'on avait cru. »

M. Blasco travaille depuis 1979 pour la Commission géologique du

Canada, à l'Institut océanographique de Bedford, à Dartmouth. Ses fonctions lui posent un double défi : se tenir au courant de la technologie et composer avec le fait qu'il est aveugle au sens de la loi.

« Ça me ralentit », reconnaît celui qui fait ses lectures au moyen d'une loupe et d'une forte lampe. « Pour me tenir à jour, je dois tout lire au fur et à mesure. » Et la masse de lectures peut être encore plus imposante pour la plongée autonome étant exclu. M. Blasco utilise un submersible et des caméras télécommandées pour ses explorations sous-marines. « Ma dernière plongée a eu lieu au pôle Nord », dit-il avec un sourire de satisfaction.

Est-ce que ce chercheur dynamique et reconnu se laissera un jour attirer par le privé ?

« J'ai eu des offres », admet celui

que des pétrolières et des compagnies de télécommunications aiment bien embaucher pour son expertise en fonds marins. Mais pas question de faire le saut.

« Le gouvernement fédéral a pour rôle de protéger adéquatement le public et l'environnement. Ce n'est pas le rôle du privé. Et c'est important, le bien public. » ■

« Un jour, notre économie fonctionnera à l'électricité et à l'hydrogène. Ce sera peut-être ça, ma contribution. »

excitant qu'il ait eu à traiter. « Si le monde entier travaille sur la pile à combustible, c'est à cause du succès de Ballard. Leur découverte a été un grand moment de ma carrière », dit-il avec enthousiasme.

S'il retire une grande satisfaction à faire carrière dans la fonction publique, c'est à cause des applications pratiques de son travail. « Publier des articles, ce n'est pas tout. Ce qui compte vraiment, c'est de voir des applications concrètes. » Il est enchanté de contribuer au développement technologique et économique du Canada. « Il m'est arrivé de financer des compagnies de seulement trois employés. Mais j'avais confiance et j'ai pris le risque. Quelques temps après, on les voit avec 40 employés et un produit qui se vend bien. Je suis fier alors d'avoir participé à leur réussite. » ■





La beauté de l'hydrogène

Martin Hamerli
Chercheur scientifique
Ressources naturelles
Canada
RÉGION DE LA CAPITALE
NATIONALE

Gestionnaire, hydrogène et électrochimie, Martin Hamerli s'active dans le développement de piles à combustible. Mais au bureau, c'est l'objet de son travail quotidien. Membre d'une petite équipe de chercheurs à la Défense nationale, il s'emploie à réduire le bruit que font les navires, notamment à cause de leurs hélices géantes. Plus un navire est silencieux, plus il est difficile à détecter, explique Neil Sponagle, qui compte 20 ans de service à Recherche et développement pour Défense Canada. En réduisant le bruit, on réduit aussi les interférences à bord : « Quand on a plusieurs sonars à l'écoute d'autres navires, on ne veut pas capter le bruit qu'on fait soi-même. »

C'est au milieu des années 70 que M. Sponagle est entré à la Défense nationale, pendant qu'il étudiait à l'université Dalhousie. Lui-même civil, il adore combiner recherche et collaboration et trouve très stimulant d'être en contact avec des chercheurs d'autres pays. À condition bien sûr de respecter les règles de sécurité. « Dans mon métier, tous nos échanges sont soumis à des ententes très strictes. »

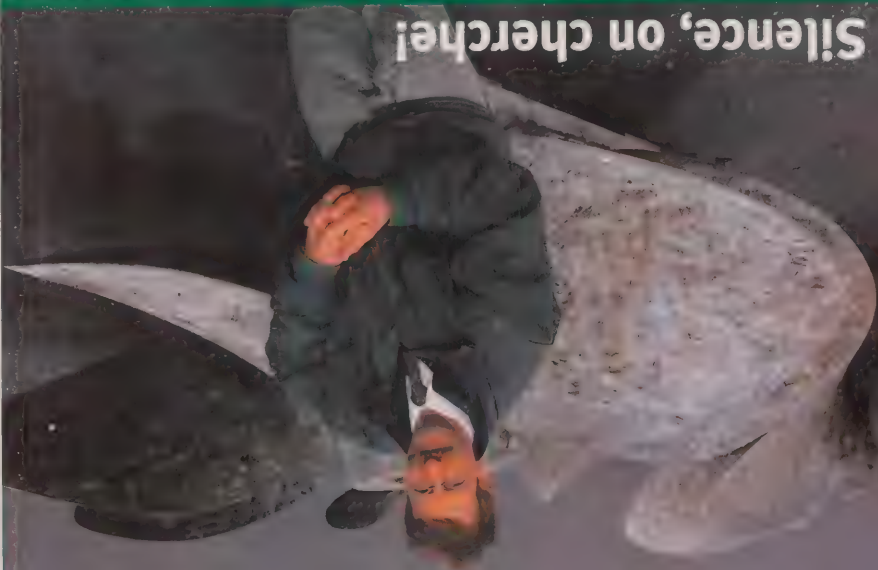
Neil Sponagle adore trimer dur avec ses collègues du bureau de Dartmouth, et il reconnaît que les exigences, c'est le caractère imprévisible de son travail qui le motive. « C'est ça la recherche. Pas une journée ni un problème qui se ressemblent. » ■

Plus un navire est silencieux, plus il est difficile à détecter, explique Neil Sponagle, qui compte 20 ans de service à Recherche et développement pour Défense Canada. En réduisant le bruit, on réduit aussi les interférences à bord : « Quand on a plusieurs sonars à l'écoute d'autres navires, on ne veut pas capter le bruit qu'on fait soi-même. »

C'est au milieu des années 70 que M. Sponagle est entré à la Défense nationale, pendant qu'il étudiait à l'université Dalhousie. Lui-même civil, il adore combiner recherche et collaboration et trouve très stimulant d'être en contact avec des chercheurs d'autres pays. À condition bien sûr de respecter les règles de sécurité. « Dans mon métier, tous nos échanges sont soumis à des ententes très strictes. »

Neil Sponagle adore trimer dur avec ses collègues du bureau de Dartmouth, et il reconnaît que les exigences, c'est le caractère imprévisible de son travail qui le motive. « C'est ça la recherche. Pas une journée ni un problème qui se ressemblent. » ■

Silence, on cherche!



Neil Sponagle

Scientifique
Défense nationale
DARTMOUTH (Nouvelle-Écosse)

La mélodie de l'entrepreneur



Maurice Brunelle
Spécialiste d'Internet

Gordon Eckert

Agent principal des communications

David Prud'homme

Agent, Services à la clientèle

John Young

Économiste

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Edmonton (Alberta)

PPEI PPEI

En français aussi, mais oui !

— Extrait

Une chanson entraînante pour vanter les « profils de petites entreprises » (PPE) de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEOC) ? Pourquoi pas ! Trois comparses de DEOC — John Young, David Prud'homme et Maurice Brunelle (auteur des paroles) — ont créé la chanson sur l'air d'*EdeIweiss*

que Julie Andrews chantait si bien — vous vous souvenez ? — dans le film *La mélodie du bonheur* (*The Sound of Music*).

Leur chef-d'œuvre sert d'introduction à un CD d'information financière

destiné aux conseillers de DEOC qui aident les petites entreprises dans tout l'Ouest canadien.

« Juste au moment où l'auditeur commence à entrer dans une transe musicale, expliquent les membres du joyeux trio, nous le rappelez à la réalité pour lui dire : Voilà — bienvenue à notre nouveau produit ! » Le produit en question est une base de données sur les finances des PME

créée par un consortium de ministères fédéraux et provinciaux, et qui sert d'outil à la centaine de partenaires de DEOC dans l'Ouest. L'agence et ses partenaires aident les PME en phase de démarrage.

Si, par exemple, un aspirant entrepreneur se présente avec un projet de commerce de nettoyage à sec, le conseiller de DEOC peut trouver rapidement sur le CD des

renseignements sur les revenus et dépenses des commerces de ce type. Cette information est établie à partir des données fiscales de milliers de petites entreprises canadiennes.

« Au fond c'est simple, il faut faire un budget, dit John Young. On ne peut pas se permettre de laisser les finances au hasard à moins d'avoir un portefeuille bien garni. »

Pour faire connaître le CD, Gordon Eckert, responsable des communications, a organisé un lancement maison tant en vedette les chanteurs met-

teurs fédéraux et provinciaux, et qui sert d'outil à la centaine de partenaires de DEOC dans l'Ouest. L'agence et ses partenaires aident les PME en phase de démarrage.

Si, par exemple, un aspirant entrepreneur se présente avec un projet de commerce de nettoyage à sec, le conseiller de DEOC peut trouver rapidement sur le CD des

renseignements sur les revenus et dépenses des commerces de ce type. Cette information est établie à partir des données fiscales de milliers de petites entreprises canadiennes.

« Au fond c'est simple, il faut faire un budget, dit John Young. On ne peut pas se permettre de laisser les finances au hasard à moins d'avoir un portefeuille bien garni. »

Pour faire connaître le CD, Gordon Eckert, responsable des communications, a organisé un lancement maison tant en vedette les chanteurs met-

teurs fédéraux et provinciaux, et qui sert d'outil à la centaine de partenaires de DEOC dans l'Ouest. L'agence et ses partenaires aident les PME en phase de démarrage.

Si, par exemple, un aspirant entrepreneur se présente avec un projet de commerce de nettoyage à sec, le conseiller de DEOC peut trouver rapidement sur le CD des

renseignements sur les revenus et dépenses des commerces de ce type. Cette information est établie à partir des données fiscales de milliers de petites entreprises canadiennes.

Gardien de l'eau du Nord

Sur le bord d'un lac gelé, à quelques kilomètres de Yellowknife, Bob Reid nettoie le capteur solaire relié à un appareil qui mesure l'humidité du sol. Le reflet du soleil sur la neige est éblouissant. Le Bouclier canadien brille de tous ses feux, et le prix du silence vaut bien celui du minéral dont on fait l'extraction à la mine Giant, quelques centaines de mètres plus loin.

Bob Reid adore sortir du bureau pour aller sur le terrain, où il recueille des données concernant les effets de l'évaporation sur les réseaux hydrographiques du Nord. Hydrologiste, il s'intéresse en particulier à la manière dont plusieurs compagnies minières utilisent l'eau pour contenir leurs résidus. Sans les eaux de ruissellement des montagnes, au sud et à l'ouest, et les températures presque toujours basses qui freinent l'évaporation, le Nord serait en partie désertique. L'eau y est donc précieuse : ce qui lui arrive est d'importance vitale.

M. Reid est marié à une biologiste qui travaille pour le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. Comme les deux se déplacent souvent dans le Nord, ils peuvent passer des semaines sans se voir. « Ces voyages sont parfois assez épuisants », note-t-il. Certains vols respectent tout juste les règles de sécurité. »

Malgré tout, Bob Reid, qui est originaire de la Saskatchewan, s'est épris du Nord. Et particulièrement de la toundra : « C'est un endroit extraordinaire, étrange, magique. » ■



Bob Reid
Hydrologiste
Affaires indiennes et du Nord canadien
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Comme un chèque à la poste

Winnipeg, Centre d'émission des chèques. Des imprimantes laser créchent jusqu'à 50 000 chèques à l'heure et des robots méclent sous enveloppe les envois pour l'Ouest canadien et les Territoires du Nord-Ouest : chèques de paie, prestations pour les enfants et le troisième

âge, remboursements d'impôt et paiements aux milliers de fournisseurs du gouvernement.

Trois fois dans l'administration publique du Manitoba où elle a eu des fonctions semblables, Sandy Braden occupe son poste depuis 15 ans.

« Je suis fière de ce qu'on fait. On est précis et jamais en retard. Et on trouve toujours le moyen de faire des petites choses de plus, comme tester des systèmes. »

« Ce qu'on fait s'en va dans le grand public, souligne Ernie Ferchhoff, qui attire ce compta ble vers son poste actuel. Il y a 13 ans. Récemment, il a fait économiser des milliers de dollars aux contribuables. Un nouveau système contre le bogue de l'an 2000 ne fonctionnait pas. On s'apprêtait à mettre énormément de temps et d'argent à chercher un problème d'ordre matériel. Mais on a vite cessé les recherches quand Ernie Ferchhoff a découvert le vrai problème : une simple erreur de programmation.

Sandy Braden. Moi, je suis plus à l'aise avec le monde. On forme une bonne équipe. » ■

Superviseurs, Centre d'émission des chèques
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Winnipeg (Manitoba)

Sandy Braden et Ernie Ferchhoff



« Une population active qualifiée
et la capacité d'innover

continuellement sont les

pierres d'assise du succès de
notre économie au XXI^e siècle. »

— Discours du Trône, le 12 octobre 1999

Le passage à une économie du savoir a de profondes répercussions sur le citoyen et sur la fonction publique. Le gouvernement du Canada, qui s'est engagé à donner l'exemple en matière de technologies de l'information, veut rendre ses services et son information électronique accessibles en tout temps et en tout lieu. Mais l'impact de la « nouvelle » économie va plus loin encore. L'élaboration des politiques est dynamisée par la puissance des réseaux et d'autres moyens novateurs de partager, organiser et analyser l'information. Les fonctionnaires présentes ici ont bien compris l'avantage d'acquérir des savoirs et des savoir-faire pour notre temps : ils ont adopté la technologie avec enthousiasme et ils contribuent à produire les connaissances et les innovations qui constitueront le fondement de l'économie du 21^e siècle.

Les enfants d'abord

alimentaires pour enfants, le système ne pouvait pas toujours garantir que les enfants recevaient de leurs parents divorcés tout le soutien financier auquel ils avaient droit : les sommes versées étaient variables, imprévisibles et parfois insuffisantes. (Chercheure d'expérience à Justice Canada, Carolina Gilberti a accepté avec plaisir ce dossier : elle était prête pour un nouveau défi. Une équipe multidisciplinaire composée de représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux a été formée. Membre de l'équipe, Mme Gilberti se souvient que le groupe a été étonné des données « sur ce que les enfants recevaient — ou plutôt ne recevaient pas — comme pension ». En l'absence de normes, on relevait de vastes divergences régionales dans les jugements des magistrats.

Une partie du problème tenait au fait qu'il y a deux systèmes. « La loi sur le divorce au fédéral pour les gens mariés, et la législation provin-

ciale pour ceux qui vivent en union de fait. » Il était donc essentiel de travailler en étroite collaboration avec les provinces et les territoires afin d'établir un régime cohérent de droit familial.

Depuis le 1^{er} mai 1997 — date à laquelle la législation proposée par le groupe est entrée en vigueur — des normes aident les parents à déterminer le montant de base de la pension alimentaire. Principal changement de fond : le montant est indexé au revenu d'un parent plutôt qu'aux dépenses pour l'enfant. « Les normes sont basées sur le principe voulant que l'enfant continue d'avoir droit à la même proportion du revenu des parents après la fin de leur union. »

À ce jour, 12 des 13 provinces et territoires ont adopté les normes. Carolina Gilberti et son équipe s'assurent qu'elles sont appliquées de manière à garantir aux enfants une pension équitable, constante et prévisible. ■



Carolina Gilberti
Chef d'équipe
Justice Canada
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

« Cette législation a totalement changé la façon dont on établit les pensions alimentaires pour enfants. »

La fin d'un mariage est toujours une épreuve, sur les plans émotif et financier. Et trop souvent, les enfants en sont les principales victimes. La plupart s'entendent pour dire qu'avant l'introduction des lignes directrices fédérales sur les pensions

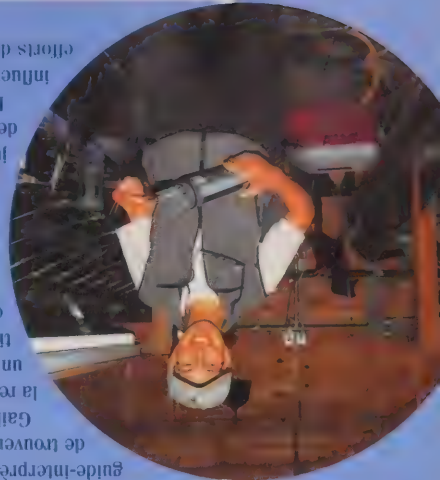
Visiblement écologique

Coordonnatrice technique de planification à l'environnement Canada, Gail Moyte fait un travail très visible. Elle passe en effet beaucoup de temps à l'extérieur à prélever des échantillons d'eau ou de terre. Souvent, des **d'accomplir une tâche qui est peut-être, dit-elle, l'aspect le plus important de son travail.**

(C'est sa fascination pour l'environnement qui l'a amenée dans ses fonctions actuelles. Ancienne institutrice, puis guide-interprète de parc, elle est heureuse de pouvoir repousser constamment les limites de son travail et de trouver de nouvelles occasions d'amener le public à réfléchir aux questions environnementales. Gail Moyte a la pédagogie dans le sang. Elle en a donné une preuve éclatante quand elle a fait de la recherche sur la pollution des rivières et des eaux souterraines dans la vallée du Fraser. Elle et un collègue ont construit une maquette de ce site qu'ils montent dans des écoles et des expositions. Les jeunes sont invités à lancer des « polluants » sur l'installation : des morceaux de chocolat pour les déjections de chien, de la poudre de cacao pour les émissions d'automobile et du Kool-Aid pour les pesticides. Ensuite, les enfants doivent arroser le tout de grandes quantités d'eau. Le spectacle de la « pluie » en train de brasser cette soupe de polluants est très éducatif.

Ces leçons de choses sont extraordinairement efficaces auprès des jeunes, explique Mme Moyte. Elles se prêtent facilement à toutes sortes de sujets, depuis le transport public jusqu'aux produits caustiques (qu'on peut remplacer dans nos cuisines par du bicarbonate de soude).

Environnement Canada fait beaucoup de recherche valable, poursuit-elle, et ce savoir devrait influencer l'action publique et les choix politiques. Kevie de voir ses supérieurs la soutenir dans ses efforts d'éducation, Gail Moyte souhaite que son travail réigne un monde meilleur à nos enfants. ■



Gail Moyte
Coordnatrice technique de planification
Environnement Canada
Vancouver
(Colombie-Britannique)

Criez au feu, elle accourt !

Guylène Proulx

Agente de recherche
Conseil national de recherches
du Canada
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

Je veux voir comment ils ont compris qu'il y a un feu, ce qui se passe dans leur tête à ce moment-là, ce qu'ils pensent qu'ils doivent faire et ce qu'ils font en réalité. » Ce genre de recherche l'amène un peu partout dans le monde où il y a eu un incendie majeur. Et elle est en rapport constant avec les autres chercheurs de son domaine.

L'autre volet de sa tâche est l'observation du comportement humain durant un exercice d'évacuation. « On met des caméras dans des endroits comme un centre commercial ou un bureau et on déclenche une alarme. On voit que des gens ne font rien du tout ou font la mauvaise chose. Il faut comprendre ce qui les motive. »

Et les applications concrètes ? **« Je travaille de près avec l'industrie de la construction et nous faisons des progrès réels. »** Avant, quand les ingénieurs voulaient évaluer un délai d'évacuation, ils se contentaient de mesurer la distance jusqu'aux issues de secours. « Mais nos exercices nous montrent qu'il y a un autre facteur à considérer : le temps que les gens prennent – ça peut aller jusqu'à trois minutes – avant de commencer l'évacuation. »

Entre autres problèmes, « on a longtemps considéré les humains

comme des gens qui ont vécu un incendie. Son travail se divise en deux volets. » Pour commencer, je rencontre des gens qui ont vécu un incendie.

de savoir pourquoi les gens se comportent comme ils le font. Mais aussi, ce que je découvrir peut aider à sauver des vies. »

Guylène Proulx veut savoir comment les gens se comportent pendant un incendie. Il y en a à peine 100 comme elle dans le monde. « Je suis curieuse de savoir pourquoi les gens se comportent comme ils le font. Mais aussi, ce que je découvrir peut aider à sauver des vies. »

ans les films, tout le monde se sauve à l'épouvante quand un incendie, d'écouter leur ordinaire et même de bavarder avant de se diriger vers la sortie.

Ce n'est là qu'un exemple de ce que la science peut faire. « On s'intéresse à tout ce qui peut modifier le comportement humain durant un incendie, conclut Guylène Proulx. C'est comme ça qu'on pourra sauver des vies. »

Un exemple : la désignation de chefs d'évacuation dans certains immeubles. « Ils sont formés à faire bouger les gens et à les diriger vers les sorties. En plus, ils portent un casque ou un gilet facilement reconnaissable. »

comme des machines qui se mettent automatiquement en route quand l'alarme sonne. Mais les choses ne se passent pas ainsi, surtout si les fausses alarmes se sont accumulées dans les mois précédents. « Nous voulons informer les gens, les aider à réagir plus vite. »

qui termine une maîtrise en Anthropologie tout en menant ce projet. L'agent de communication Nicolas Fonseca est certainement, à 22 ans, l'une des plus jeunes recrues du gouvernement. Sorti de l'université avec un bac en communication, il a fait quelques contrats avec des entreprises privées avant d'entendre parler du Café Jeunesse. « C'est un projet qui m'intéresse par son essence. Le concept remet en question les systèmes établis jusqu'à maintenant pour les jeunes. Et notre équipe a beaucoup de liberté. »

Si cette première expérience plait aux responsables du Café, indique Suzette Ferreault, on pourra les intégrer encore davantage au sein du gouvernement. « C'est même une nécessité pour l'avenir du Canada de recruter des jeunes. »



L'œil sur les nouvelles



Suzanne Sarault (au centre)
Directrice
Martine Renaud
(derrière Suzanne Sarault, à droite)
Chef d'équipe, salle des médias
Louise Giroux (absente)
Adjointe
Bureau d'information du Canada
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

médias, Martine Renaud explique que la première équipe entre à cinq heures, et qu'à l'aide d'outils de pointe, elle analyse les articles et les éditoriaux diffusés par les médias. Une autre équipe arrive à six heures et, tout au long de la journée, 14 personnes se succèdent pour analyser l'information imprimée ou électronique. « L'information n'arrête jamais et nous non plus! » lance Mme Sarault. Ce travail attire en particulier les jeunes prêts à travailler sous pression en vue d'acquies de l'expérience. « Pour réussir, les employés doivent faire plus que communiquer. Ils doivent savoir écouter et observer. »

On s'arrache de plus en plus l'information qui sort de la salle des médias. Responsable de la revue de buton quotidienne de la revue de presse, Louise Giroux indique que le nombre de clients dépasse maintenant les 400. « et il n'arrête pas d'augmenter ». ■

« Quand on travaille au Bureau d'information du Canada, on n'a pas beaucoup envie de regarder la télévision une fois à la maison », dit Suzanne Sarault, directrice des Services de l'information du Bureau.

Peut-on s'en étonner? L'équipe de la salle des médias passe le plus clair de son temps à regarder la télé, à écouter la radio, à naviguer sur Internet ou à épilcher les journaux, à lire Suzanne Sarault. Nous avons tellement à faire tous les jours que chacun des membres de chaque équipe doit jouer son rôle à fond en tout temps. »

Chef d'équipe à la salle des documents quotidiens qui tiendront le gouvernement informé et aideront ministres et fonctionnaires à répondre aux préoccupations des citoyens, le Bureau n'est pas le seul à fournir ce genre de service, mais il apporte au gouvernement une perspective globale sur une variété d'enjeux d'intérêt public.

« Comme les journées sont longues et que plusieurs équipes se relaient, la coordination et l'esprit d'équipe comptent beaucoup, souligne Suzanne Sarault. Nous avons tellement à faire tous les jours que chacun des membres de chaque équipe doit jouer son rôle à fond en tout temps. »

Une porte ouverte aux jeunes

Nathalie Léger
Directrice du Café Jeunesse
Suzette Perreault
Directrice, Centre des ressources humaines
Nicolas Fonseca
Agent de communication
Développement des ressources humaines Canada
Montréal (Québec)

Comment s'y retrouver dans la machine fédérale quand on a 15, 20 ou 30 ans et qu'on cherche un simple job d'été, un peu d'aide pour faire sa déclaration d'impôts ou pour se lancer en affaires? Le Café Jeunesse, ouvert depuis avril 2000 dans le centre-ville de Montréal, pourra répondre à ce genre de besoins.

Il est le maillon qui manquait entre les services offerts aux jeunes par 14 ministères différents... et les jeunes eux-mêmes. Ce sont les jeunes qui ont manifesté le désir de disposer d'un centre où ils auraient toute l'information nécessaire sans avoir à courir d'un ministère à l'autre. On y trouve une abondance de documentation, de même que 25 ordinateurs branchés à Internet.

Le café a pignon sur rue hors du cadre formel des bureaux de la fonction publique. Le design non conventionnel vise à mettre les visiteurs à l'aise. Représenter un bassin de 350 000 jeunes n'est pas évident. « Il s'agissait de créer une atmosphère moderne qui correspondrait réellement aux goûts des jeunes d'aujourd'hui. Je crois qu'on est arrivés à toucher les étudiants, les finissants et les professionnels », affirme la directrice du café, Nathalie Léger, 29 ans,

Attention ! Train méchant

Ça vous est arrivé de vous engager sur un passage à niveau sans d'abord regarder à gauche et à droite ? Ou de vous précipiter pendant que la barrière descend ou que les feux clignent ? Si oui, Rachèle Leblanc ne serait pas étonnée.

Elle a comme travail de rappeler au public les dangers parfois mortels de ce genre de comportement. S'étalant sur 10 ans, le programme *Direction 2006* est destiné à réduire de 50 % le nombre d'incidents aux passages à niveau. Pour y arriver, il faudra faire des progrès dans plusieurs domaines, dont l'éducation, l'application des lois et l'ingénierie.

Ancienne institutrice, Rachèle Leblanc mise beaucoup sur l'éducation, particulièrement des jeunes. Déjà, elle a rencontré des centaines d'écolliers dans toute la région de l'Atlantique. « C'est étonnant de voir combien d'enfants connaissent si peu les règles de sécurité ferroviaire. » Elle projette également de visiter les écoles de conduite. « Les manuels en usage dans les provinces ne parlent pratiquement pas de sécurité ferroviaire. » Autres publics visés : les adultes en général, les municipalités, les policiers et les juges.

Mme Leblanc rejoint aussi d'autres publics en participant à des événements. Plusieurs fois par année, on peut la voir derrière son stand, à l'occasion de salons professionnels. En outre, durant la Semaine nationale de la sécurité sur la route, l'approche de certains passages à niveau.

Rachèle Leblanc, c'est la clé, assure nous le rappeler. « Un train peut surgir à tout moment. » ■



Rachèle Leblanc
Agente de promotion des programmes de sécurité
Transports Canada
Mission Nouveau-Brunswick

Un enthousiasme à partager

Frank Desrosiers
Adjoint exécutif
Bureau du Conseil privé

RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

Frank Desrosiers devrait se considérer comme un homme comblé. Adjoint exécutif au Bureau du Conseil privé, il traite quotidiennement avec les provinces et les territoires d'un sujet qui ne manque jamais d'intérêt : l'unité canadienne. Québécois francophone et très attaché au pays, il contribue chaque jour à faire du Canada un meilleur endroit où vivre.

Alors, que manque-t-il à son bonheur ? Être entouré d'autres gens de son âge qui s'intéressent à la fonction publique.

« Je suis relativement jeune et je me trouve privilégié, dit-il. Mais la fonction publique a tellement à offrir aux jeunes qui ont du talent. Malheureusement, il n'y a pas assez de jeunes qui frappent à la porte, même si les choses commencent à bouger. Préparer la relève, c'est vital. Et c'est vrai pour n'importe quelle organisation, publique ou privée. »

M. Desrosiers y travaille très fort. Chaque fois qu'il a la chance de participer à un salon de l'emploi à Ottawa ou à Montréal ou de parler à de nouvelles recrues, il en profite.

Confiant ? Oui, mais pas naïf. « C'est sûr qu'il y a des sceptiques, mais il y en a bien plus qui sont réceptifs à l'idée de servir leur pays. Je m'en aperçois surtout quand je leur parle des valeurs qui sont au cœur de mon engagement dans la fonction publique. »

« Mon travail est très stimulant sur le plan intellectuel, ajoute-t-il. Je l'adore. » Pas étonnant qu'il veuille partager son enthousiasme. ■

Retour au Klondike

Native de Québec, Marie-Chantal Labrie n'a eu aucune hésitation, malgré ses matières connues de l'anglais, à poser sa candidature pour un poste à l'Office national de l'énergie (ONÉ), à Calgary. C'était en 1993. Elle venait de terminer ses études en génie chimique à l'université Laval, et avait travaillé un peu dans le secteur des pipelines et dans l'administration fédérale. « Quand j'ai vu que je pouvais acquérir de l'expérience dans l'industrie et perfectionner mon anglais, j'ai tenté ma chance. »

Cinq ans plus tard, Mme Labrie est parfaitement bilingue et se sent tout

Louise Kanger
Assistante/collections
Parcs Canada
Dawson City (Yukon)



à fait chez elle dans cette ville prospère où elle a élu domicile. Gestionnaire de projets de pipeline, elle s'assure que les règlements de l'ONÉ sont respectés. Entre l'approvisionnement d'un projet, pétrole extra-côtier de l'île de Sable, qui va du large des côtes de la Nouvelle-Écosse jusqu'à St. Stephen (Nouveau-Brunswick), ville située à la frontière canado-américaine.

« J'aime mon travail. J'aime la variété et je peux toucher à tout. En presque cinq ans, j'ai parcouru tout le Canada en tournées d'inspection. D'Inuvik à Fort Nelson et jusqu'à Halifax, j'ai vu tout le pays. »

heureux de savoir qu'on est là pour gens viennent nous dire qu'ils sont dans les compagnies de pipeline. Des respecter le Code canadien du travail également pour mandat de faire et agente de sécurité. « Nous avons maison, elle est devenue inspectrice l'environnement. Ingénieure de for-

Debout dans l'élégante résidence du commissaire à Dawson City, au Yukon, Louise Kanger parle de son métier avec enthousiasme. La maison, restaurée en 1996, a retrouvé ses airs du début du 20^e siècle grâce au travail de cette assistante de collections pour les Lieux historiques nationaux du Klondike.

Mme Kanger manifeste un très grand souci du détail. « Ce tapis, par exemple, Il imite parfaitement celui qu'on voit dans les tableaux. Et regardez l'architecture d'origine, avec le monogramme de la femme du commissaire, Martha Black. » Il n'y a pas que la résidence du commissaire qui revêt l'époque glorieuse de la Rue vers l'or. Louise Kanger travaille à la restauration de plusieurs autres constructions anciennes, à Dawson City et dans les environs. Certaines ont déjà retrouvé tout leur éclat d'autrefois.

Elle répertorie également et met en montre des objets donnés ou acquis. L'expérience lui donne, dit-elle, une occasion merveilleuse de mieux connaître l'effervescence du début du siècle. « C'est comme si je revivais l'époque du Klondike. Les gens prennent vie au lieu d'être seulement des noms dans des manuels d'histoire. »

Née en Ontario, Louise Kanger était encore étudiante universitaire quand elle est arrivée sur le site de Parcs Canada à l'été de 1988. Elle y est retournée l'été suivant et s'est retrouvée avec un poste à plein temps. Après ? « Je me suis procuré un anorak, un chien et un camion et je n'ai pas quitté le Yukon. » Elle éprouve un réel sentiment d'appartenance envers le réseau de Parcs Canada. « Je suis vraiment très fière d'y travailler. » Cette passion pour son travail s'étend également à son rôle comme membre de la fonction publique. « C'est quelque chose de très important pour moi. J'y crois beaucoup. »

Des pipelines qui mènent loin

Marie-Chantal Labrie
Gestionnaire de projets
Office national de l'énergie
CALGARY (ALBERTA)



Recycler : le réflexe de l'an 2000

En 1990, le gouvernement s'était donné pour objectif de réduire de 50 % les déchets de bureau au sein de la fonction publique avant l'an 2000. Grâce à son programme de recyclage, l'objectif a été dépassé : 74 % du papier, du plastique, du verre, des piles ou du métal recyclés sont récupérés dans les édifices desservis par le Programme de recyclage nouveau et amélioré. Le polysystème le sera bientôt. Une vaillante équipe de cinq personnes y veille :

Sébastien Yelle, Nancy Dyke, Stéphane Lebœuf, Alain Brunet et Pierre Kancourt.

Pour sensibiliser les 20 000 employés fédéraux actuellement desservis, des dépliant d'information sont distribués dans chaque établissement, ainsi que des pelles au programme. Le projet gagne la Saskatchewan, la Colombie-Britannique et l'Ontario. « Notre mandat n'est pas d'implanter le programme dans les bureaux provinciaux. Ni en entreprise privée. Mais nous avons produit un guide et chacun peut profiter de notre formule », précise Sébastien Yelle.

La mascotte *Kelley*, costumée en éléphant, circule aussi entre les bureaux. En fouillant dans les poubelles, elle félicite ou explique à son propriétaire ce qui est recyclable ou non. « C'est magique », raconte Alain Brunet, visiblement ravi. Le côté amusant du programme a permis d'implanter le projet dans les bureaux fédéraux. 24 adhérents déjà au programme. Le projet gagne la Saskatchewan, la Colombie-Britannique et l'Ontario. « Notre mandat n'est pas d'implanter le programme dans les bureaux provinciaux. Ni en entreprise privée. Mais nous avons produit un guide et chacun peut profiter de notre formule », précise Sébastien Yelle.

La méthode est sans aucun doute digne d'être reprise : pour la seule région de Montréal, 180 000 \$ ont été économisés sur les coûts d'enlèvement des déchets. La vente des matières recyclées a quant à elle rapporté 40 000 \$: 220 000 \$ en tout pour l'année 1999-2000. Avec l'augmentation des coûts de l'enlèvement, ces montants augmenteront avec les années. En plus d'être autosuffisant et profitable pour l'environnement, le programme génère d'importantes économies... pour un bien petit investissement. ■

Sébastien Yelle, Nancy Dyke,

Agents de projets en environnement

Alain Brunet

Agent de négociation de contrats

Pierre Kanourt

Agent de rendement des biens

Travaux publics

Services gouvernementaux

Canada

Montréal (Québec)





Myra Thompson, Jay Oickle et Greg Nicholson (absent)

Agents de soutien en informatique
Affaires indiennes et du Nord
RÉGION SASKATCHEWAN

habiles qu'on aurait pu leur demander de construire un ordinateur».

(Cela leur a donné une idée. Plus tard dans l'année, la Fédération des nations indiennes de la Saskatchewan

organisait elle aussi un salon de l'emploi. Voilà notre jeune groupe qui s'active cette fois-ci avec un paquet de pièces d'ordinateurs qu'ils ont étalées sur une table. Quiconque s'arrêtait se

faisait inviter à les assembler. «C'est nous qui avons eu le plus gros succès!» lance Myra Thompson.

Et les jeunes sont allés bien plus loin : une fois qu'ils avaient assemblé un ordinateur, ils devaient le mettre en marche; si ça ne fonctionnait pas, ils devaient le démonter et apprendre à analyser le problème.

Le groupe passe maintenant une douzaine de jours chaque année à rencontrer des jeunes, de Prince Albert jusqu'aux communautés nor-

Place aux jeunes bidouilleurs

Beaucoup reculent d'effroi à l'idée de démonter un ordinateur. Certains évitent même les carrières «high-tech» à cause de leur peur de la machine.

Greg Nicholson, Myra Thompson et Jay Oickle veulent corriger la situation. Membres d'une équipe de soutien informatique, ils adorent «déboquer» un ordinateur ou trouver le bobo qui fait planter un réseau.

Il y a deux ans, on les invitait à un salon de l'emploi dans une école de la ville. Arrivés avec de vieux ordi-

36 000 enfants sous la loupe

meilleure récompense. ■

facton des jeunes est bien leur

meilleure récompense. ■

meilleure récompense. ■

meilleure récompense. ■

meilleure récompense. ■

meilleure récompense. ■

meilleure récompense. ■

meilleure récompense. ■



Sylvie Michaud
Directrice adjointe
Statistique Canada
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

les enfants et les jeunes. Elle pense en termes de décennies : que réservoiront-elles à nos enfants?

«Idéalement, il faudrait faire ce genre d'enquête tous les 10 ou 15 ans, parce que notre société ne cesse de se transformer. Par exemple, les séparations ont lieu beaucoup plus tôt dans la vie des enfants, qui grandissent donc dans des conditions très différentes d'autrefois.»

L'origine de l'enquête? L'adoption en 1989 de la Convention relative aux droits de l'enfant, qui incite le développement des ressources humaines Canada (DRHC) à créer le programme «Approches efficaces pour les enfants». Depuis, Statistique Canada collabore avec DRHC à la collecte de données qui, selon Mme Michaud, permettront d'adopter de meilleures politiques sur des questions comme les congés parentaux et les garderies.

Trente-six mille enfants (moins de 1% des enfants canadiens) sont suivis en fonction de diverses variables : tempérament, comportement,

Certains emplois donnent une gratification immédiate : les résultats sortent sur-le-champ, les projets se réalisent en 24 heures. Ce n'est pas le cas pour Sylvie Michaud : avec la patience d'une pré-

mière de domaine qui plante des arbres pour la postérité, elle mène l'enquête longitudinale nationale sur

Les leaders de demain

4

« Nos jeunes sont les leaders de demain.

Ils sont déjà parfaitement à l'aise dans

le monde "branché".

Ils ont l'énergie, les idées,

le savoir-faire technologique,

et ils veulent contribuer à édifier

leur pays au XXI^e siècle. »

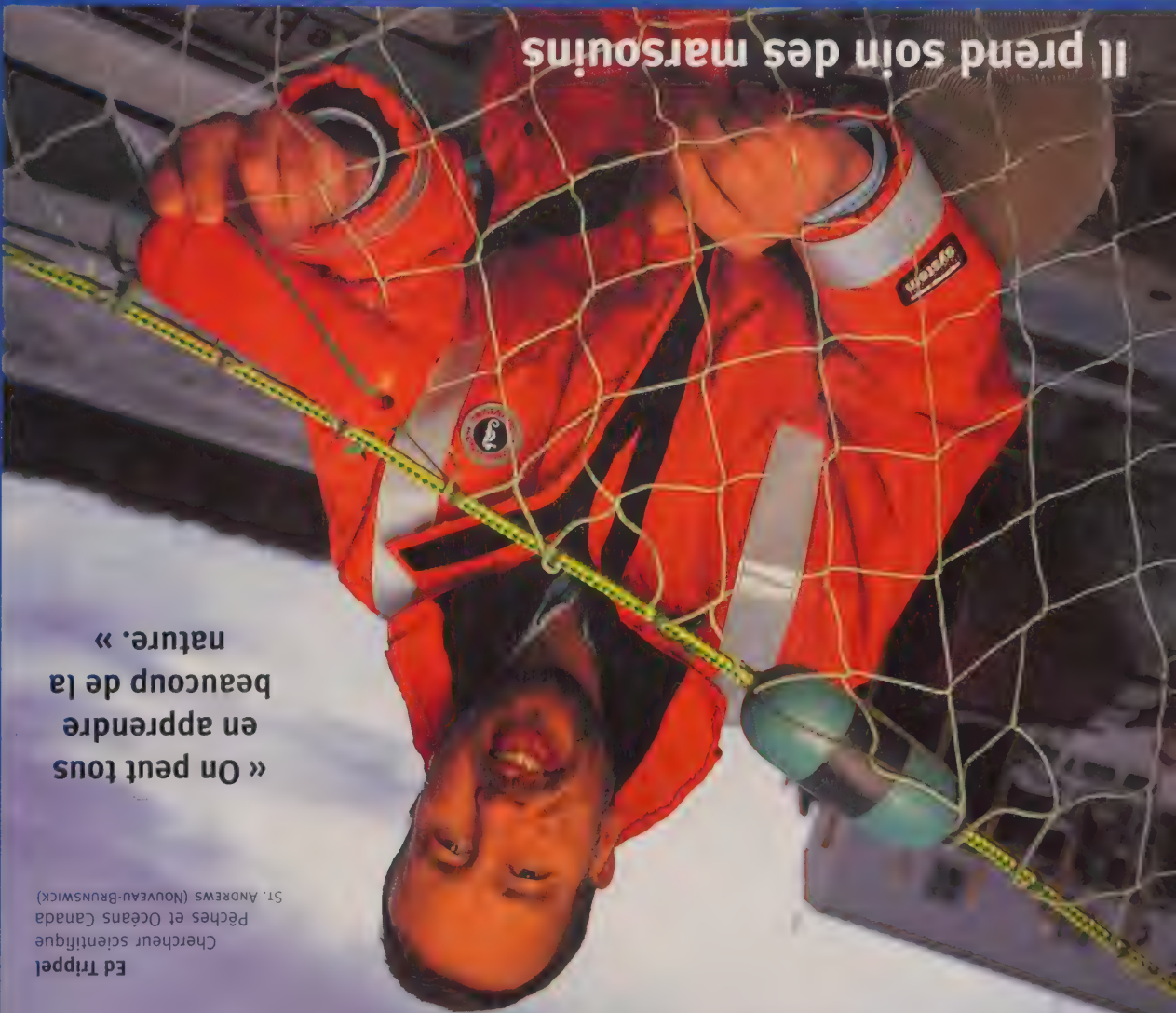
– *Discours du Trône, le 12 octobre 1999*

Conscient que les jeunes d'aujourd'hui sont les leaders de demain, le gouvernement s'est engagé, dans son Discours du trône, à investir dans le bien-être des tout-petits et à encourager les jeunes à acquérir les connaissances et les habiletés qui contribueront à en faire des citoyens engagés et actifs. De même, il faut voir dans nos jeunes employés et nos recrues les futurs leaders de la fonction publique. Le souci des enfants et des jeunes prend plusieurs formes dans la fonction publique du Canada – pensons à cette recherche qui mène une étude à long terme sur le développement de 36 000 enfants, ou à cette autre qui dirige une équipe multidisciplinaire vouée à la question des pensions alimentaires pour enfants. Afin d'attirer de jeunes recrues capables de renouveler la fonction publique et de préparer l'avenir, il y a notamment lieu de faire valoir les possibilités stimulantes qu'on y trouve. Et ces profils le font avec éclat.

Il prend soin des marsouins

« On peut tous
en apprendre
beaucoup de la
nature. »

Ed Trippel
Chercheur scientifique
Pêches et Océans Canada
St. Andrews (Nouveau-Brunswick)



En bon chercheur scientifique, Ed Trippel sait qu'il est d'abord et avant tout un élève de la

nature. Cette attitude, il a su la mettre à profit lorsqu'est venu le temps de protéger le marsouin commun contre

Océans Canada, c'est en 1993 qu'il prit conscience de ce problème sérieux, trois ans après son arrivée à la station de biologie de St. Andrews. « On nous a signalé que des centaines de marsouins communs se prenaient

accidentellement dans les filets des pêcheurs durant l'été. » Un dénombrement eut tôt fait de révéler que leur population baissait. Il fallait passer à l'action.

Tout comme la morue et la goberge, le marsouin commun se nourrit de hareng. « Quand on a appris que le marsouin était en train de disparaître, on s'est dit qu'il fallait restreindre l'utilisation de filets dans les eaux où le hareng abonde. Mais on savait que les pêcheurs au filet n'allaient pas trop aimer ça. Alors on a essayé une nouvelle approche : les

Ces dispositifs à piles, qui ont la forme d'une canette d'un litre de contour orange, produisent des émetteurs d'ultrasons. »

impulsions à haute fréquence. Les pêcheurs les fixent à leurs filets afin d'éloigner les marsouins. Ceux qui s'en servent ont vu diminuer le nombre de marsouins pris dans leurs filets.

Une telle réussite n'est possible que si les chercheurs et l'industrie de la pêche travaillent dans un esprit de collaboration. « Les pêcheurs passent bien plus de temps que nous en mer. Ils en ont beaucoup à nous montrer. Et nous aussi, on en a à leur apprendre. »

« Mais quand on y pense bien, dit Ed Trippel avec un sourire, celle qui nous en montre le plus, c'est la nature elle-même. » ■

■ bien hâte de voir le résultat final.

lieutenant-colonel Degagné s'assure que la transition est harmonieuse. L'ancien pilote de F-18 conserve aussi sa responsabilité administrative.

« nos bonnes conditions météo et l'expertise de nos instructeurs pour entraîner des pilotes du Canada et d'autres pays alliés. »

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si sa base de Moose Jaw fait l'objet d'un partenariat international innovateur réunissant le public et le privé.

O

Lieutenant-colonel Be
Chef des opérations de l
et chef d'état-major
Défense nationale
MOOSE JAW (SASKATCHEWAN)

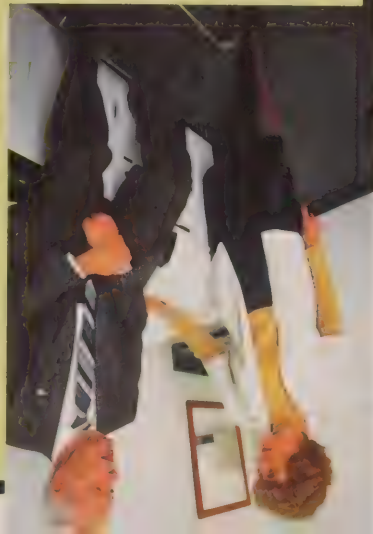


Une médecine de compassion

« J'ai maintenant moins de paperasse à remplir. »

Devenue employée de l'État il y a trois ans, Nicole Caron-Boulet fait ce bureau d'Anciens combattants Canada, à Winnipeg, où elle fait partie d'une équipe qui évalue les besoins de ceux et celles qui ont servi leur pays. « Nous combions les lacunes », dit-elle. Le bureau fournit en effet des services que n'offrent pas toujours les programmes provinciaux ou locaux. L'écoute fait partie de ces services. « Beaucoup ont fait la guerre de Hong Kong et il arrive régulièrement que certains me racontent des expériences qu'ils n'ont jamais racontées à d'autres. Je crois qu'ils se sentent à l'aise parce que nous travaillons pour Anciens combattants. Leurs histoires sont absolument captivantes. »

Le Dr Caron-Boulet trouve le rythme de son nouveau travail moins exigeant que la pratique familiale. Elle travaille également dans quatre foyers de Winnipeg qui reçoivent des patients atteints de maux débilissants comme la démence ou la sclérose en plaques. En plus, elle fait du bénévolat. L'expérience ainsi acquise l'aide dans son travail auprès des autres employés d'Anciens combattants Canada, qu'elle sensibilise aux besoins réels des patients et de leurs familles. ■



Dr Nicole Caron-Boulet
Médecin
Anciens combattants Canada
WINNIPEG (MANITOBA)

La dame aux mille meubles

Le pénitencier Leduc est une véritable fourmilière. Personne ne chôme dans ses ateliers de fabrication : Les gouvernements fédéral et provincial, les bibliothèques, les parcs, les hôpitaux en sont les principaux clients. Ce sont eux qui contactent les vendeurs du pénitencier pour leur passer commande de tables roulantes ou de chaises ergonomiques rembourrés, d'étagères, d'ameublement complet de bureau en bois ou en métal.

Quand la commande arrive, c'est Suzanne Meilleur, gérante d'affaires depuis 20 ans, qui calcule le prix à faire au client. Matières premières, litres de peinture, assemblage et transport occasionnent des frais dont il faut tenir compte. L'an dernier, l'ensemble des ateliers – ébénisterie, rembourrage, peinture, métal – a produit pour plus de quatre millions de dollars de mobilier, dont 562 000 dollars de profit net pour Corcan



Suzanne Meilleur
Gérante d'affaires et de finances
Service correctionnel
Canada
Laval (Québec)

La formation que les détenus reçoivent est également une source de satisfaction. Certains découvrent l'informatique ou un métier manuel et peuvent s'en servir en sortant du pénitencier. « Ils prennent ici de bonnes habitudes de travail, comme s'ils étaient embauchés à l'extérieur », dit Suzanne Meilleur. Tout se fait dans le respect. Quand un détenu libéré m'appelle pour me dire qu'il a trouvé un emploi, je me dis que ça vaut vraiment la peine. ■

« Les détenus sont fiers des meubles qu'ils fabriquent. C'est un accomplissement pour eux et pour moi. »

(Service correctionnel Canada).
« Ça marche très bien », dit-elle.
L'une de ses plus grandes satisfactions est d'assister à toutes les étapes de production. Non seulement reçoit-elle les commandes, mais elle voit le produit fini sortir des ateliers – auxquels s'ajoutent par ailleurs une boulangerie et une gigantesque buanderie, qui lave le linge de 18 hôpitaux. « C'est un travail fantas-tique, jamais monotone. Mes semai-

nes sont tellement diversifiées que je ne fais jamais la même chose vingt minutes de suite ! »

L'innovation ? On en mange

« Rien n'est jamais garanti en recherche, déclare Michèle Marcolle. Vous ne savez jamais ce qui vous attend, et c'est ce qui rend le travail intéressant. Il faut une bonne dose de curiosité. Vous devez être prêts à changer de direction, à prendre des risques et à relever des défis. »

Seule femme ingénieure au Centre de recherche et de développement sur les aliments d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, elle fait de la recherche sur la transformation des aliments, notamment les jus de fruit, le lait de soja et les biscuits. À la tête d'une équipe d'une trentaine de personnes, elle collabore étroitement avec l'industrie à divers projets, comme la mise au point de nouvelles façons de stériliser les morceaux de légumes qui entrent dans la sauce à spaghetti ou le développement d'un procédé pour sécher les canneberges. « Si nous réussissons à aider une entreprise à mettre en marché un nouveau produit sain et nutritif, c'est bon pour l'entreprise et le public. »

Un prototype de four récemment développé avec Hydro-Québec – le premier du genre dans le monde – permet de simuler les conditions de cuisson du pain, ce qui permet de mieux comprendre les réactions chimiques qui se produisent pendant la cuisson. « Ce qui me fascine, c'est de voir comment les résultats de la recherche peuvent être appliqués par l'industrie. Celle-ci peut embaucher des gens et mettre en marché de nouveaux produits, affirme Michèle Marcolle. C'est très motivant de travailler avec les gens enthousiastes de l'industrie agroalimentaire. »

Un prototype de four récemment développé avec Hydro-Québec – le premier du genre dans le monde – permet de simuler les conditions de cuisson du pain, ce qui permet de mieux comprendre les réactions chimiques qui se produisent pendant la cuisson. « Ce qui me fascine, c'est de voir comment les résultats de la recherche peuvent être appliqués par l'industrie. Celle-ci peut embaucher des gens et mettre en marché de nouveaux produits, affirme Michèle Marcolle. C'est très motivant de travailler avec les gens enthousiastes de l'industrie agroalimentaire. »

Un prototype de four récemment développé avec Hydro-Québec – le premier du genre dans le monde – permet de simuler les conditions de cuisson du pain, ce qui permet de mieux comprendre les réactions chimiques qui se produisent pendant la cuisson. « Ce qui me fascine, c'est de voir comment les résultats de la recherche peuvent être appliqués par l'industrie. Celle-ci peut embaucher des gens et mettre en marché de nouveaux produits, affirme Michèle Marcolle. C'est très motivant de travailler avec les gens enthousiastes de l'industrie agroalimentaire. »

Se concerter pour dépolluer

« En 26 ans dans la fonction publique, aucun projet ne m'a autant rapproché de la communauté. » C'est en ces termes que Diane Giffin-Boudreau parle de sa participation au projet de nettoyage du plus grand site contaminé au Canada.

Elle est chef d'une équipe d'Environnement Canada qui travaille avec le Groupe d'action conjointe de la contamination du bassin versant de Muggah Creek. Cette coalition, connue sous l'appellation JAG, regroupe les trois paliers de gouvernement, des résidents locaux, des représentants d'entreprises et des Premières nations.

Sa tâche est de voir comment on peut récupérer des terres contaminées par un siècle de production d'acier sur deux sites totalisant 100 hectares dans le vieux Sydney.

Un des sites, les mares de goudron de Sydney, contient 700 000 tonnes de déchets.

Le JAG est issu de la base : il vise à mobiliser les gens et à leur donner des moyens d'action concertée. L'équipe fédérale est formée de six employés d'Environnement Canada et de trois de Santé Canada. Le biologiste Wayne Pierce et Janet Connor, spécialiste en promotion de la santé, sont basés à Sydney. En tant qu'administratrice publique, Diane Giffin-Boudreau y passe quatre jours par mois. ■

Le JAG est issu de la base : il vise à mobiliser les gens et à leur donner des moyens d'action concertée. L'équipe fédérale est formée de six employés d'Environnement Canada et de trois de Santé Canada. Le biologiste Wayne Pierce et Janet Connor, spécialiste en promotion de la santé, sont basés à Sydney. En tant qu'administratrice publique, Diane Giffin-Boudreau y passe quatre jours par mois. ■

« C'est ça le rôle d'un fonctionnaire. »

Diane Giffin-Boudreau
Groupe d'action conjointe
Bassin versant de Muggah Creek
Environnement Canada
Sydney (Nouvelle-Écosse)



Michèle Marcolle
Ingénieure en recherche
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Saint-Hyacinthe (Québec)

Le meilleur emploi au monde

Burt Hunt
Directeur régional
Pêches et Océans Canada
Iglouit (Nunavut)

« Ici, on peut faire
une différence. »



unité de liaison avec les conseils de co-gestion et le gouvernement du Nunavut concernant les revendications territoriales; et enfin, une unité de délivrance de permis. Il a aussi des responsabilités de haut fonctionnaire pour la Garde côtière canadienne.

« Notre mandat selon l'accord territorial avec le Nunavut est de protéger les ressources et d'en faire bon usage, en collaboration avec nos partenaires, dont le Conseil de gestion de la faune du Nunavut. » Protéger les ressources est vital. Mais M. Hunt estime qu'il est indispensable de développer l'économie du nouveau territoire en s'appuyant sur la participation du milieu et la mise en valeur de la ressource marine. Aux sources traditionnelles – bédja, narval, phoque, morse et omble de l'Arctique – s'ajoutent maintenant le turbot, varech.

Burt Hunt admire la façon dont les Inuits ont su conserver leur langue et leur culture traditionnelles – par exemple, le fait que plusieurs dans les communautés mangent des mets crus, comme le vent la coutume. « Ce qu'il aime le plus dans son travail au Nunavut ? Les gens sont chaleureux, tout est neuf et les possibilités sont nombreuses. »

emplois au monde, peut-être même le meilleur : du travail de bureau, des voyages intéressants et une grande

marque de magnéto.

« Un conseiller en prévention des conflits est venu nous évaluer. Il est reparti en disant qu'on ne le reverrait

sans doute pas avant très longtemps. »

Les responsabilités de Burt Hunt sont aussi vastes que son territoire. Il dirige un groupe de gestion des pêches

chargé de surveiller la vie des poissons et des mammifères marins; une unité d'application des règlements qui pratique l'éducation plutôt que la punition; un groupe qui régle- mente et surveille les effets du développement sur la vie marine; une

après plus de dix ans dans l'industrie de la pêche en eaux

autres choses. Il acheta donc avec sa

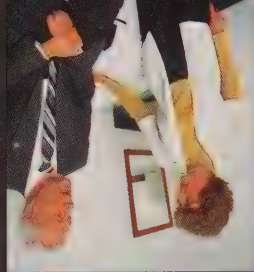
ferme un magasin général en Saskatchewan. Ils y vendaient de tout :

beurre, blocs à l'échec, assurance contre

la grêle... Ensuite, il fit son droit et exerça dans une petite ville. « Mais

il faut croire que l'odeur du poisson m'est restée sur les mains », dit-il en riant. En effet, après quelques affectations dans le Nord, le voici directeur à Pêches et Océans Canada, pour la région Centre et Arctique, secteur du Nunavut. « Il fallait que je vienne à

Mandat du Réseau du Leadership
Promouvoir, mettre en place et maintenir
des réseaux regroupant les leaders de
toute la fonction publique du Canada, et
les aider à continuer à relever les défis
du renouvellement de la fonction
publique.



Voici quelques-unes des stratégies que le Réseau du leadership poursuit afin d'encourager et de soutenir les réseaux de leaders à tous les paliers de la fonction publique :

- faire de notre site Web (leadership.gc.ca) un instrument qui aide les fonctionnaires à tous les niveaux à améliorer le dialogue entre leaders, par le moyen notamment de la diffusion Internet, des forums de discussion et d'une large dissémination des outils du leadership;
- exploiter les technologies de soutien au réseautage dans l'ensemble de la fonction publique;
- développer des outils du savoir et partager les pratiques gagnantes en développement des réseaux;
- repérer les réseaux existants et encourager ceux qui font leur apparition;
- travailler avec les conseils régionaux à faciliter, partout dans la fonction publique, la recherche des occasions de renouvellement;
- faire porter plus loin les efforts de renouvellement de la fonction publique en encourageant le développement de la communauté des sous-ministres adjoints en tant que regroupement de « leaders des leaders ».

Le pouvoir des réseaux de leaders repose sur leur capacité à décupler leur impact sans multiplier les ressources. Ces réseaux sont plus forts que la somme de leurs parties : chacun des membres apprend des autres et génère de nouvelles idées tout en intégrant celles qui ont été générées ailleurs.

La soif de savoir

Le changement d'attitude ne fait pas de doute : d'un bout à l'autre du pays, les fonctionnaires n'hésitent aucunement à rechercher et à utiliser l'information qui les aidera à s'approprier le renouvellement. Nous savons qu'il existe une soif de savoir, car le site du Réseau du leadership enregistre chaque jour ouvrable 500 visites de 24 minutes. Nous espérons que ces utilisateurs se reconnaissent dans le site, ce dernier résultant lui-même d'une approche réseautage qui a encadré la consultation des utilisateurs sur le contenu et le contenant. Et les fonctionnaires fédéraux ne sont pas les seuls utilisateurs : les commentateurs nous indiquent que des visiteurs venant d'ailleurs trouvent dans notre site les outils et l'information qui répondent à leurs besoins.

Les réseaux de leaders nous aident à confirmer la validité de nos questions et à générer des idées pour donner suite aux réponses novatrices qui leur sont apportées. Bâtir une fonction publique forte, représentative et professionnelle est un immense défi : il faut assurer le passage à la gestion du savoir, réexaminer les affirmages, recruter les compétences, gérer la charge de travail et promouvoir la satisfaction au travail. À chaque étape, les réseaux facilitent la tâche afin que le programme de renouvellement fasse de la fonction publique canadienne un milieu de travail de choix pour le 21^e siècle.

Pour en savoir davantage sur le leadership, les réseaux et le renouvellement, allez sur leadership.gc.ca, le site Web du Réseau du leadership.

Bâtir des réseaux de leaders

par Mary Gusella

Partout dans la fonction publique, dans notre pays et dans le monde, les réseaux transforment l'activité humaine. Se mettre en réseau, ce n'est pas échanger des cartes d'affaires au petit déjeuner. C'est rapprocher les êtres humains et transformer l'information en savoir. Les réseaux sont des groupes de personnes ayant en commun un rôle, une activité, une passion et qui dialoguent pour faire face au changement. Dans la réalité pragmatique du travail, ils constituent un moyen puissant d'atteindre les résultats désirés.

Il y a toutes sortes de réseaux : petits ou grands, formels ou informels, réels ou virtuels, à but fixe ou flexible. Leurs membres n'ont même pas à se rencontrer s'ils communiquent par des moyens technologiques. D'où les réseaux tirent-ils leur force ? En quoi peuvent-ils contribuer au renouvellement de la fonction publique ? Pour ceux qui fournissent des services de première ligne, les réseaux aplanissent les obstacles à l'orientation client : ils favorisent des relations pouvant déboucher sur des partenariats et des alliances stratégiques ; ils aident à mettre le gouvernement en rapport avec les citoyens et les groupes clients, créant ainsi des occasions de participation et de consultation ;

- ils encouragent un dialogue franc et honnête.
- Les citoyens nous l'ont dit : ils veulent des services accessibles et de qualité. Au départ, les réseaux permettent aux intervenants en première ligne de communiquer et de s'échanger leurs techniques et stratégies afin que les services répondent aux attentes des clients tout en servant le bien public. Mais les réseaux portent aussi en eux la capacité de relier les services afin de fournir, en tout temps et en tout lieu, un accès unique à des services rapides, fiables, pratiques et rentables. Et le fournisseur peut être non seulement le gouvernement fédéral, mais aussi les administrations provinciales, territoriales et municipales, voire les organismes sans but lucratif et le secteur privé.

Les réseaux aident par ailleurs les gestionnaires de la fonction publique à exercer un leadership efficace :

- ils abattent les obstacles et créent des liens ;
- ils exploitent la diversité des perspectives et diffusent l'information ;
- ils soutiennent l'interaction constante entre leaders à tous les niveaux.

Les gestionnaires d'aujourd'hui doivent être flexibles et diliger, accepter la gestion horizontale et avoir l'esprit d'équipe. C'est là que les réseaux excellent. Le fait d'être en rapport avec vos semblables vous aide à voir loin, de manière à fournir les orientations, à arrimer votre équipe, à la motiver et à l'inspirer.

En outre, les réseaux reflètent l'évolution de la fonction publique, qui mise aujourd'hui sur les valeurs plutôt que les

Les réseaux sont en train de devenir l'instrument privilégié par lequel la fonction publique répond aux exigences de l'environnement extérieur : le passage à l'économie du savoir, la mondialisation, l'innovation technologique ainsi que les changements dans le tissu social et les attentes des citoyens. Ils contribuent en outre à résoudre les difficultés inhérentes à l'élaboration de politiques face à des enjeux qui exigent en complément, en portée et en interdisciplinarité, étant entendu qu'aucun ministère, ni même le gouvernement – n'a le monopole des solutions. Les réseaux amènent les gens à se parler et à promouvoir la collaboration et la synergie entre les disciplines, les secteurs d'élaboration des politiques et les modes de prestation.

Nos stratégies d'action

Au Réseau du leadership, nous nous considérons comme l'un des nombreux agents qui contribuent au renouvellement de la fonction publique amorcé en 1997 avec *La Révèle*. La capacité de se renouveler est la marque de toutes les organisations – grandes ou petites, publiques ou privées – qui réussissent.

Dans le renouvellement en cours, des gens à tous les niveaux transforment leur organisation afin de mieux répondre à leurs besoins professionnels, à leur mandat organisationnel et à leurs objectifs opérationnels. Il n'y a pas plus bel exemple de transformation axée sur des résultats concrets. Le Réseau du leadership se charge de créer ou de trouver – puis de diffuser – les techniques et les outils que les agents du changement peuvent utiliser afin de poursuivre à leur manière les objectifs de *La Révèle*. Le réseautage est l'un de ces outils.

Le mouvement généralisé vers la responsabilisation ainsi que le besoin d'éviter les chevauchements ont défini le rôle du Réseau du leadership : aider les réseaux à voir le jour et à prospérer. Notre expertise repose sur les connaissances, les pratiques et les technologies que les réseaux de leaders peuvent mettre à profit pour se développer. Par l'intermédiaire de ces réseaux, nous œuvrons avec des personnes qui, individuellement ou collectivement, s'identifient dans leur milieu comme des agents de changement et des leaders pour ensuite prendre en mains leurs propres objectifs de renouvellement. Ce faisant, elles acquièrent l'autonomie, apprennent ce qui leur est nécessaire pour avancer et trouvent des façons originales d'y parvenir.

Bâtir des réseaux de leaders

3

« De tout temps, un outil inventé nous a
réinventés à son tour. Le progrès
technologique transforme notre

façon de travailler ensemble. Et la
façon de travailler qui imite et

exploite le mieux la technologie actuelle,

c'est le réseautage. »

– Mary Gussella, sous-ministre, Le Réseau du leadership

Réseaux. Le mot évoque une nouvelle façon de traiter avec les autres – à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique. Naguère, faire du réseautage, c'était échanger des cartes d'affaires, au petit déjeuner. Aujourd'hui, c'est exploiter la puissance de la technologie pour partager information et pratiques gagnantes; pour relier des services par souci de commodité et de rentabilité; ou pour jeter des éclairages multiples sur des dossiers complexes. En appuyant et en développant des réseaux de leaders à tous les paliers de l'administration, le Réseau du leadership les aide à faire progresser le renouvellement de la fonction publique. Nous consacrons ici un article de fond à la question des réseaux et présentons des fonctionnaires de partout au pays qui misent sur le réseautage pour apprendre et pour faire un meilleur travail.

Une classification bien radoubée

allait être revue, « je me suis dit que ce serait mieux si on faisait partie du processus ».

Le Conseil représente quelque 500 syndicats qui entretiennent et réparent les navires de guerre à la Base des Forces canadiennes Esquimaux. Le système utilisé naguère n'avait pas été révisé depuis 1967. Depuis deux ans, Bruce Moffat aide à préparer les nouvelles descriptions de travail.

La nouvelle norme, dont la première version a été rédigée en 1998, fait appel à des paramètres identiques pour chacun des emplois. L'objectif, c'est que les 160 000 syndiqués soient traités de la même façon, avec équité.

Encore faut-il s'assurer que le principe se traduise dans la réalité de tous les jours. C'est là qu'interviennent M. Moffat et les autres membres du comité.

Quant aux résultats, il est optimiste. « On a souvent eu l'occasion de se faire entendre, et on a été entendus. »

Mais ce qui va surtout plaire à Bruce Moffat, ce sera de passer à l'action. « J'ai hâte de retourner aux chantiers. » ■

Bruce Moffat
Technicien en électricité
Défense nationale
Victoria (Colombie-Britannique)

Il a le visage buriné et les mains puissantes d'un homme qui a passé sa vie comme électricien des quais, ici, aux chantiers maritimes du gouvernement fédéral à Esquimaux, en Colombie-Britannique. Bruce Moffat est chez lui. Les travailleurs le saluent par son prénom, mais lui cèdent spontanément le passage.

Sur ses 26 ans à la fonction publique, il en compte 23 comme délégué syndical. Mais dernièrement, il passe une bonne partie de son temps loin de ses navires et de ses ateliers. Il est à Ottawa, dans une salle de réunion, où l'on met la dernière main à la Norme générale de classification (NGC).

Cela demande une bonne dose de confiance, dit-il, tant de sa part que de celle du Conseil des métiers et du travail des chantiers maritimes du gouvernement fédéral (Esquimaux), dont il a été premier vice-président. Comme la description d'emploi de la totalité des fonctionnaires du pays



Pour un milieu de travail sain

Debby Williams aide ses collègues à régler toutes sortes de difficultés d'ordre personnel ou professionnel. « L'essentiel, c'est de créer un milieu de travail sain », dit-elle. Contrairement à une idée répandue, un programme d'aide aux employés ne vise pas seulement à occuper de la main-d'œuvre. « On n'est pas une femme ou un homme, il n'est pas facile d'élever des enfants, de s'occuper de parents âgés ou de s'ajuster à une nouvelle structure familiale. Heureusement, les milieux de travail commencent à être plus ouverts aux nécessités de l'équilibre travail-famille. »

La valeur du programme a pris une nouvelle dimension à ses yeux depuis le 2 septembre 1998. « Je ne pouvais pas dormir, alors j'ai allumé la télévision vers 4 h du matin. » Elle apprit que le vol 111 de SwissAir venait de s'écraser au large de Peggy's Cove, en Nouvelle-Écosse. Et cette tragédie fut au centre de son travail pendant des mois.

Les manifestations de soutien de ses collègues lui ont fait chaud au cœur. Ce dont elle est le plus fière ? « Que Santé Canada soit intervenu pour dire : On est là ! De quoi avez-vous besoin ? » Debby Williams est également fière de la façon dont le programme a aidé les employés du ministère qui ont eu à s'occuper des répercussions de la tragédie. « Nous les avons aidés à reconnaître ce qu'est une réaction normale devant un drame aussi exceptionnel. Il y a des gens qui ne sont pas encore convaincus qu'un processus psychoducatif peut aider dans ces circonstances. Mais j'ai vu les résultats et il y a plein de gens qui m'ont dit : Heureusement que vous étiez là. »

« Je sais que notre présence a aidé — dans des circonstances qui, espérons-le, ne reviennent jamais. » ■

Debby Williams Coordonnatrice, Programme d'aide aux employés, Santé Canada Halifax (Nouvelle-Écosse)



Le frôleur de cimes

A lors qu'il était jeune pilote de brousse et surveillait le Nouveau-Brunswick en Piper Colt, Art Robinson s'était fait dire par son patron, le légendaire industriel du bois, K.C. Irving : « Mon gars, si tu veux voir un arbre, mets-toi debout à côté. Si tu veux voir toute la forêt, prends un avion. »

Après plus de trois décennies, Art Robinson sait voir l'un et l'autre. Il a obtenu son brevet de pilote à 16 ans, avant même d'avoir son permis de conduire. Seul pilote du Service canadien des forêts à Sault Ste. Marie, il a vu plus de cimes d'arbres que la plupart de ses collègues. Et il les a vues de près, car il a surtout fait du vol en basse altitude (surveillance forestière, largage d'eau, arrosage expérimental d'insecticides) — un travail pour pilotes chevronnés aux nerfs d'acier.

Il frôle régulièrement des cimes d'arbres et a eu maille à partir avec quelques oiseaux de proie. « Une fois, je me suis trop approché d'un nid d'aigles et les parents ont attaqué l'avion toutes griffes sorties. » L'affrontement n'a fait aucune victime. Il a aussi combattu des feux de forêt en bombardier d'eau : « Il y a de la fumée partout, l'avion vole tout croché à cause de la chaleur, et quand tu largues ton eau, tu rebondis d'à peu près 100 pieds. »

Cet été, l'as pilote va surveiller des feux de forêt expérimentaux. Dans son petit Cessna 188 équipé de détecteurs spéciaux, il mesurera les niveaux d'émission des forêts en feu. « La théorie des chercheurs, c'est que la forêt est devenue un capteur de polluants et qu'elle les relâche dans l'air quand elle brûle. Ils essaient de mesurer les particules pour voir combien loin le vent est capable de les transporter. Avec ça, on va savoir à quel moment il faut évacuer une communauté quand un feu approche. »

Art Robinson est passé du privé au public en 1986. Et il n'a aucun regret : « J'ai beaucoup de plaisir et de satisfaction à faire ce que je fais. Je peux me promener d'un bout à l'autre du pays en disant : J'ai travaillé ici, je suis passé par là... » ■



« La plupart des avions ne veulent pas s'écraser. Si vous leur donnez une petite chance, ils vous mèneront à destination. »

Art Robinson
Pilote/Technicien
Ressources naturelles Canada
SAULT STE. MARIE (ONTARIO)

Ambassadrice du changement

Avec son attitude positive, Cheryl Fraser a tout ce qu'il faut pour assumer son rôle au sein de la Division du développement organisationnel, Région du sud de l'Ontario, à l'Agence des douanes et du revenu du Canada : « J'aime le changement, et ma tâche est d'aider les gestionnaires et les employés de notre région à comprendre et à accepter les changements qui feront progresser notre organisation. »

Une des qualités les plus importantes d'un employeur de choix, dit-elle, est sa capacité d'offrir un milieu de travail sain et positif. Entre autres tâches, elle coordonne les plans d'action régionaux découlant du sondage des employés de la fonction publique. Ce sondage, explique-t-elle, est l'outil qui permet d'apporter des améliorations concrètes à partir des préoccupations exprimées.

« Je vois ça comme un partenariat. Il faut travailler ensemble à effectuer dans le milieu de travail des changements positifs. »

Cheryl Fraser fournit soutien, conseils et outils à l'équipe de gestion et aux coordonnateurs locaux qui élaborent et appliquent les plans d'action.

Elle voit l'avenir de la fonction publique et son rôle personnel sous un jour positif. « J'aime mon travail. C'est important pour moi de travailler en équipe et de partager un but commun. Je suis particulièrement heureuse de voir à quel point tout le monde tient à créer un milieu de travail positif. »

Aider les autres à utiliser à fond le Sondage des employés de la fonction publique, c'est sa façon de contribuer à cet objectif. ■

Cheryl Fraser
Conseillère en développement
Agence des douanes et du revenu
du Canada
MISSISSAUGA (ONTARIO)



Barry Murray
Directeur
Ressources
humaines
Conseil des hauts
fonctionnaires
fédéraux du
Nouveau-Brunswick
Moncton
(Nouveau-Brunswick)

L'épaulé à la roue

« **Faciliter l'apprentissage** », dit-il. Prête par Agriculture et Agro-alimentaire Canada au Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Nouveau-Brunswick, il a maintenu pour rôle de monter la voie aux autres. Aussi est-il particulièrement fier d'avoir reçu en 1999 le Prix du mentor de l'année, dans le cadre du Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral.

Le prix qu'on lui a remis est une version miniature d'un inukshuk, amoncellement de pierres soigneusement balancé, un symbole du Nord canadien. L'inukshuk ressemble à un être humain, explique Barry Murray. C'est un poteau indicateur, une balise qui montre au voyageur vers les chemins les plus sûrs et le dirige vers la protection d'un gîte accueillant. À chacun de décider où il veut aller.

C'est de sa mère, dit M. Murray, que lui viennent la patience et la tolérance. De son père, musicien et

service des autres. »

Il faut aussi, poursuit-il, reconnaître tous les petits efforts accomplis quotidiennement. « Aider quelqu'un dans sa carrière, c'est comme planter une graine et la faire pousser. Ce que je peux laisser de plus important, c'est ce que moi-même j'ai reçu de mes mentors : des valeurs et des principes. J'aimerais qu'on puisse dire de moi que j'ai compris ce qu'il signifie réellement le fait de travailler pour la fonction publique : être au

spécialiste de la pêche, il a reçu l'appréciation de la diversité. « Ils m'ont appris à respecter la valeur de l'être humain et aussi à m'impliquer. On a le choix : mettre des bâtons dans les roues ou mettre

Sur les traces de son mentor

Amoudla
Sataa-Shearer
Représentante
Commission de la
fonction publique
Iqaluit (NUNAVUT)

Le destin allait toutefois se charger de la guider en la personne d'une agente de personnel venue faire un tour à un salon de l'emploi. Elle devint non seulement son inspira-

blesures. »

Le destin allait toutefois se charger de la guider en la personne d'une agente de personnel venue faire un tour à un salon de l'emploi. Elle devint non seulement son inspira-

au gouvernement fédéral. Représentante de la Commission de la fonction publique, elle fait la promotion de l'administration publique auprès des chercheurs d'emploi du Vanauat. Elle s'intéresse particulièrement aux jeunes. « Ils sont capables de me poser les questions que je posais moi-même avant de quitter la ville. C'est une bonne chose parce qu'il faut les renseigner et leur donner confiance en eux. » Les étudiants, constate-t-elle, ne sont pas au courant des multiples possibilités qu'offre la fonction publique. Et nous fonctionnaires fédéraux sont toujours enfermés dans des bureaux. »

« Je veux changer cette perception »

de milles, à Edmonston ou Ottawa. » Le travail de Mme Sataa-Sharret comporte un autre volet important : « Entre autres tâches, je sensibilise les ministères aux différences culturelles, en particulier dans les processus de recrutement. » Communiquer, rencontrer les gens – surtout les jeunes – parler leur langue, partager leur culture, telle est la mission poursuivie par Amondia Sataa-Sharret, sur les traces de son mentor. ■

personnes capables de parler l'anglais. Tâche difficile, car de nombreuses autres organisations s'attachent les mêmes compétences. Mais il est important que la population du Nunavut soit en relation directe avec le gouvernement. Et que celui-ci parle la même langue que les citoyens qu'il dessert, surtout qu'il y en a parmi eux qui sont unilingues. Ce n'est pas évident de parler à quelqu'un qui se trouve à des milliers

« Votre défi est de procurer à la fonction publique un bassin de candidats qualifiés, surtout des

« Votre défi est de procurer à la fonction publique un bassin de candidats qualifiés, surtout des

Suneela Chopra-Kumar
Directrice
Commission de la
fonction publique
VANCOUVER (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

le milieu de travail. Voilà les facteurs qui, selon elle, inciteront à intégrer l'équité au quotidien.

L'objectif ultime de ce processus ? Tirer un véritable renouveau. Suneela Chopra-Kumar va persévérer dans cette voie, car « les gens influencent le milieu de travail et le milieu de travail influence les gens. » ■

Six personnes, une voix

Dans tout groupe de travail le moins normalement nombreux, il y a une personne qui porte le titre de gestionnaire. Ce n'est pas le cas de l'équipe de six personnes qui constitue le Centre de services aux entreprises du Canada pour l'Île-du-Prince-Édouard. Le fonctionnement quotidien y est assuré sans supervision par Debbie Booker, Sheila Bolger, Tammy MacWilliams.

Tout a commencé en 1996, quand Brenda McInnis, Paula Creighan et



de l'équipe, chaque membre ayant son mot à dire.

« Bien sûr, les coéquipières ont eu à apprendre très vite à régler leurs différends pour pouvoir parler d'une seule voix », poursuit Brian Schmeisser, qui les guide plutôt que de les diriger. « Puisque tout le monde a droit de parole, chacune sent davantage qu'elle a une part personnelle dans les décisions. Les clients profitent de leurs efforts collectifs. »

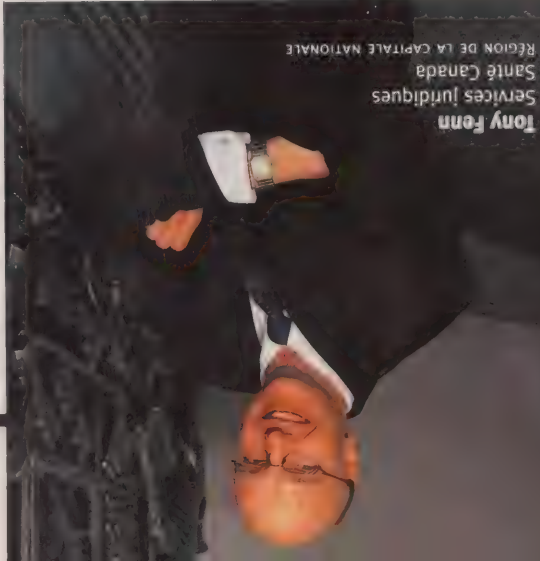
Les membres de l'équipe aussi. « Ça me donne une expérience que je n'aurais pas dans une équipe traditionnelle », affirme Paula Creighan. Sheila Bolger dit que l'expérience l'a aidée à se développer aussi bien sur le plan personnel que professionnel : « Je suis moins gênée qu'avant de dire ce que je pense. Je vois que mes opinions comptent. »

Les changements de personnel ne font que renforcer l'équipe. « Les nouvelles recrues arrivent avec des idées différentes. On ne perd jamais notre enthousiasme », explique Tamli MacDonald.

L'équipe autonome, une bonne idée ? « Oui ! » répond le groupe d'une seule voix. ■



Sheila Bolger
Agente d'information
Debbie Booker
Administratrice de données
Tammy MacWilliams
Brenda McInnis
Paula Creighan
Tamli MacDonald
Agentes d'information
Agence de promotion économique du Canada atlantique
CHARLOTTETOWN (ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD)



Tony Fenn
Services juridiques
Santé Canada
Région de la Capitale Nationale

Oui au Barreau, non aux barrières

C'est par la persévérance et l'humour que Tony Fenn, avocat à Santé Canada, surmonte les obstacles qui se dressent quotidiennement sur sa route.

« Je ne sais pas si je me vois comme un modèle pour la communauté sourde, affirme-t-il. Mais je dirais que le droit n'est pas une carrière évidente pour les personnes sourdes, et dans ce sens j'ai sans doute pris un chemin moins fréquenté. »

« Cela dit, je peux comprendre que plusieurs personnes comme moi me considèrent comme un modèle et reconnaissent ce que j'ai accompli. Si d'autres peuvent profiter de ce que j'ai appris, tant mieux! »

M^r Fenn se considère chanceux d'avoir trouvé un emploi qu'il aime et qui lui permet de faire vivre sa famille. Mais il reconnaît qu'il a dû travailler exceptionnellement fort pour réussir. Il a fréquenté l'université de Washington, où les enseignants et les étudiants communiquent en langage ASL (American Sign Language). Après avoir assisté à un séminaire juridique, il abandonne ses études en psychologie pour s'inscrire en droit. « J'ai fait un stage au contentieux de la ville de Washington, j'ai terminé mon bac puis j'ai déménagé à Ottawa. »

Un heureux concours de circonstances l'amène à s'inscrire à la Faculté de droit de l'Université d'Ottawa. « J'étais la seule personne sourde dans les cours. Je n'avais jamais connu ça. » L'Université d'Ottawa a dû lui fournir des interprètes en classe. Au bout de trois ans, Tony Fenn décrochait son diplôme et entraît au ministère de la Justice

comme stagiaire. Il fut ensuite admis au Barreau de l'Ontario, devenant le troisième avocat sourd au Canada. « Curieusement, note-t-il, tous les trois sont passés par le ministère de la Justice. »

« Mes expériences m'ont appris la valeur de la diversité et je reconnais plus que jamais le besoin de respecter et d'apprécier le bagage individuel de chacun. Mes collègues et les clients ont été extraordinaires. Tout le monde m'aide beaucoup. Les gens comprennent que je fais peut-être les choses un peu différemment mais que je donne de bons conseils et un excellent service. »

M^r Fenn voit l'informatique, et notamment le courriel, comme un puissant égalisateur de rapports. « C'est peut-être un peu impersonnel, mais personne ne sait si l'envoyeur a une déficience ou non. » Mais il y a aussi le revers de la médaille : « Au début, quand on parlait du bogue de l'an 2000, je me disais : Mon Dieu, quel arrêt de fonctionnement ? »

Tony Fenn se serait sûrement bien débrouillé. ■

Au-delà de l'équité

Suneela Chopra-Kumar, qui a longtemps travaillé à promouvoir l'équité en emploi dans la fonction publique, se donne aujourd'hui un objectif encore plus ambitieux : le renouveler. Au-delà de l'équité et de la diversité, elle rêve d'implanter dans sa région un système où le cheminement de carrière et la culture organisationnelle permettraient à chaque employé de se sentir responsable, énergisé et apprécié.

Mme Chopra-Kumar dirige à Vancouver le Centre de leadership en diversité (LEEDGR), une direction générale de la Commission de la

fonction publique qui dessert la région de l'Ouest et du Nord. Elle a créé le Centre avec l'appui enthousiaste de son directeur général, David Beckman, et espère que d'autres gestionnaires dans tout le pays emboîteront le pas. Elle est heureuse des résultats : à Vancouver, l'idée de créer un milieu de travail de choix bénéficie d'un large appui.

Tout a commencé à l'époque où Suneela Chopra-Kumar travaillait à sa maîtrise en administration publique à l'Université Carleton d'Ottawa, au milieu des années 80. Inspirée par le rapport avant-gardiste de la juge Rosalie Abella, *L'égalité en matière d'emploi* (les peuples autochtones, les personnes ayant des déficiences, les membres des minorités visibles), elle se pencha sur la reconnaissance et la responsabilisation des personnes ayant des déficiences. « C'est pourquoi elle mise sur la res-

Vision panoramique

Très jeune, Paul Soucy a appris à voir grand : il a grandi au sommet des Appalaches, à Edmundston, dans le nord-ouest du Nouveau-Brunswick. « De notre mai-

son, on voyait une quinzaine de miles au loin, depuis la vallée de la rivière Saint-Jean jusqu'au Maine. »

Aujourd'hui, il mesure toujours l'importance d'avoir une perspective cophonte. « Nous avons pu montrer au monde ce que c'est que d'être Canadien. Le gouvernement s'est

donné de la visibilité à l'échelle internationale et a présenté un front uni. »

Sur le plan personnel, Paul Soucy est membre d'un groupe qui se consacre au logement social pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale.

« Un bon leader sait ce qui motive les personnes et est capable de canaliser l'énergie qui découle de cette motivation. Il a une vision d'ensemble de l'organisation et il sait développer les talents individuels. » Cette large

perspective n'étonne pas chez quelqu'un qui a grandi sur le sommet d'une montagne. ■

Paul Soucy

Coordonnateur régional des communications
Bureau d'information du Canada
Moncton (Nouveau-Brunswick)



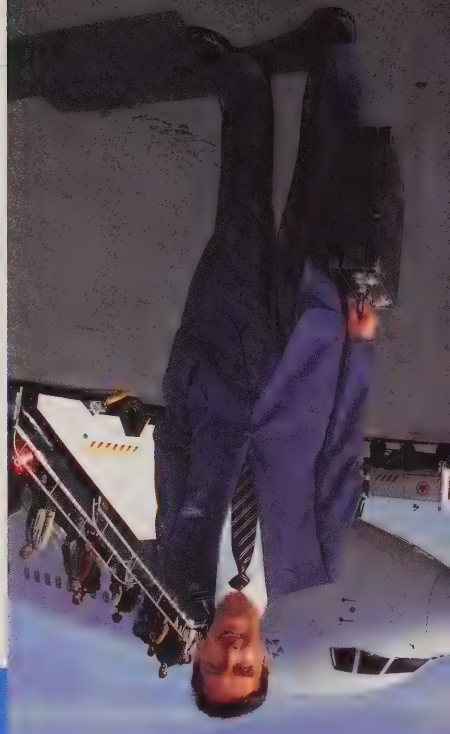
Accueillir l'espoir

« C'est un des meilleurs emplois dans la fonction publique. »

John Brien
Conseiller en immigration
Citoyenneté et immigration
Canada
St. John's (Terre-Neuve)

Même après 12 ans comme conseiller en immigration dans la capitale de Terre-Neuve, John Brien affirme qu'il n'a jamais fait d'effort pour partir à faire d'effort pour partir à travailler le matin. Il est au nombre de ceux et celles qui accueillent les nouveaux arrivants au nom du gouvernement fédéral : réfugiés parrainés par le gouverne-

ment, travailleurs, étudiants. Chaque semaine, des immigrants arrivent à St. John's remplis d'espoir. Certains n'ont jamais vu la neige, senti le froid d'un hiver canadien ou utilisé une cuisinière électrique. On pense parfois que le travail d'un conseiller en immigration consiste à repêcher et expulser les éléments indésirables. Mais, John Brien souligne qu'il y a d'autres facettes à son travail. Par exemple, il coordonne des programmes conçus pour aider les immigrants à s'installer et, s'ils le désirent, à devenir citoyens canadiens. Ses efforts sont récompensés lorsqu'un immigrant ou un réfugié réussit sa transition vers une nouvelle vie au Canada. ■





Bienvenue au ministère!

Mariette Ledo
Chef, Gestion de carrière et mobilité

Claude Lavoie
Chef-adjoint, Analyse macro-économique

Mirreille Laroché
Économiste

Finances Canada
Région de la Capitale Nationale

Quand un nouvel employé du ministère des Finances à Ottawa cherche une salle de réunion ou des fournitures de bureau, il n'a pas besoin de réfléchir sur la gestion, en 1999, les employés, on a tout naturellement abordé la question de l'intégration des nouveaux. » Et de là est née l'idée d'un programme de mentorat.

« On s'est mis à l'œuvre tout de suite, et on a pu implanter la phase un dès janvier 2000. » En avril, plusieurs relations de mentorat étaient déjà en place. La prochaine étape? Recueillir les impressions des participants et déterminer les points à améliorer.

Jusqu'à présent, Mariette Ledo et ses coéquipiers sont ravis des résultats. « Et nous avons bien hâte à la phase deux. » ■

C'est un projet en deux phases. La première – le Programme d'orientation – vise à aider les nouveaux employés à « mieux connaître leur milieu de travail et à se bâtir un réseau au sein du ministère ». On songe à implanter la seconde phase.

La force de l'apprentissage
Spécialiste en gestion
Programme de stagiaires en gestion
Centre canadien de gestion
Région de la Capitale Nationale

Odette Levac

Tout le monde est d'accord : la fonction publique est en transition. Pour Odette Levac, il ne s'agit pas seulement de redéfinir les politiques et les programmes. Il faut gérer le savoir ou, pour reprendre ses mots, assurer « la transition vers un effectif de travailleurs du savoir ». Cette transition « passe par l'apprentissage et chacun de nous doit acquérir le savoir-faire dont il a besoin. »

Le Programme de stagiaires en gestion dont Mme Levac fait partie accueille les nouveaux gestionnaires de la fonction publique et du monde universitaire. « Notre programme accélère porte sur le leadership

personnel et professionnel. Il est conçu pour aider les stagiaires à s'approprier leur futur rôle de cadre intermédiaire ». On les fait travailler de manière intensive leurs compétences en créativité, en gestion active et en communication.

« Mon défi, dit-elle, c'est d'avoir à trouver le bon dosage entre les gens, les outils et les méthodes d'apprentissage afin que les stagiaires se sentent soutenus, même en dehors de la salle de classe. Pour moi, c'est un honneur de travailler avec des stagiaires aussi motivés. Même les professionnels qui donnent nos cours se sentent énergisés par eux. »

Les spécialistes sont maintenant davis que le marché du travail se prendra jusqu'à la fin de sa carrière. Odette Levac partage cette vision. « Travailler au Centre, c'est pour moi la réalisation d'un rêve. J'ai toujours voulu être dans le domaine de l'apprentissage et faire quelque chose pour les jeunes. J'ai de la chance : ici je peux faire les deux. » ■

2 Un milieu de travail de choix

« Si nous tenons compte de différents points de vue... nous obtiendrons de meilleurs résultats. Une fonction publique plus diversifiée prêche par l'exemple, protège le principe du mérite, favorise l'appartenance à une collectivité, et constitue un choix de carrière stimulant pour tous les Canadiens. »

– Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Comment fait-on de la fonction publique du Canada un milieu de travail de choix ? En attirant les meilleurs diplômés avec des défis et des perspectives introuvables ailleurs. En assurant aux employés chevronnés un travail valorisant et satisfaisant, un milieu de travail sain, un environnement propice à la vie familiale, et des occasions d'apprentissage et de développement. En favorisant aussi la diversité comme source de vigueur et de créativité. Beaucoup de fonctions – dans des domaines tels que l'orientation des employés, la formation, le mentorat, le développement organisationnel, l'équité en emploi et l'aide aux employés – voient la transformation du milieu de travail comme partie intégrante de leur mandat. Cependant, ainsi que l'attestent les profils suivants, on peut avoir à cœur de faire de la fonction publique un milieu de travail de choix sans que cela soit inscrit dans notre description d'emploi.



Jaye Roberts
Maître chef
Pêches et Océans Canada
(Nouveau Brunswick)

L'héritage de la mer

Steven Olender
Agent de vérification
de conformité
Industrie Canada
WINNIPEG (MANITOBA)

« J'aime savoir que je contribue
à l'équité du marché. »



C'est peut-être de l'eau de mer qui circule dans ses veines, mais le grand-père a été gardien de phare à Belle Isle, dans le nord de Terre-Neuve, pendant 42 ans. Son père ? Un opérateur radio qui a travaillé une partie de sa vie en mer. Elle-même maître chef à bord du CSS *Telest*, un navire de recherche pour Pêches et Océans Canada. Jaye Roberts éprouve du respect pour l'Atlantique Nord.

Elle cuisine pour le ministère depuis 1988. « Ça fait trois ans que je suis sur le *Telest*. Avant, j'ai fait le *John Cabot* et quelques autres navires. »

Le temps est-il parfois long en mer ? Oui, reconnaît-elle, surtout qu'elle est la seule femme à bord, mais les occasions d'apprendre et de découvrir rendent la vie intéressante. « Je n'arrête pas d'apprendre, c'est une des choses que j'aime le plus dans mon travail. »

En effet, les occasions de découverte

Son travail intéresse quiconque a pour ce qu'on achète. »

balance juste donne un résultat constant. Comme ça, on paie uniquement pour ce qu'on achète. »

des cuisines de poulet ou le propane pour les faire cuire. Dans les usines comme dans les épiceries, dans les raffineries comme dans les silos à

Il était loin de s'imaginer que, des années plus tard, il allait vérifier l'exacitude d'une grande variété de ces appareils pour Mesures Canada, une agence d'Industrie Canada. « Qu'elle ait à peser une tonne d'aliments pour bétail, un kilo de café ou un milligramme de médicament, une balance juste donne un résultat constant. Comme ça, on paie uniquement pour ce qu'on achète. »

Il était loin de s'imaginer que, des années plus tard, il allait vérifier l'exacitude d'une grande variété de ces appareils pour Mesures Canada, une agence d'Industrie Canada. « Qu'elle ait à peser une tonne d'aliments pour bétail, un kilo de café ou un milligramme de médicament, une balance juste donne un résultat constant. Comme ça, on paie uniquement pour ce qu'on achète. »

Elant, Steven Olender était fasciné par la balance que ses parents utilisaient dans leur magasin pour peser les produits qu'ils vendaient. « Je trouvais ça beau, une machine aussi simple, délicate et impartiale. On y mettait des bons aussi bien que du brocoli ou

Beau temps, mauvais temps, le *Telest* repartira. Et Jaye Roberts sera du voyage. Affaîtrée à ses plats, elle se remémorera les souvenirs que la mer lui a laissés en héritage. ■

45. »

Tous les matins dès 4 h 30, Jaye Roberts et ses collègues sont à leurs fourns pour nourrir entre 27 et 34 bouches. « J'adore cuisiner des plats de poisson, et on en sert souvent »

Dans les conditions idéales, son métier est déjà épuisant. « Par mauvais temps, c'est deux fois pire. Je me souviens de l'ouragan Bertha, le pire que j'ai connu. C'était sur le *Sir Humphrey Gilbert*. On a penché par 44,5 degrés... le navire en supporte

on a vu 80 baleines. »

voir le décor. Une fois, dans une baie, octobre et on revient pour Noël. Faut préférer est le Labrador. On part en

« Sur le *Telest*, ma destination pêchée une méduse de 200 livres. »

ne manquent pas. « Une fois, on a

Après 10 années d'inspection sur qu'elles vendent.

ne facturent pas toute l'essence souvent dans l'autre sens : il y a des dit-il, le problème se présente le plus pour les pompes à essence, à cause qu'on reçoit des plaintes, surtout la chose est plutôt rare. « C'est vrai Contrairement à l'opinion répandue, Les marchands sont-ils retors ?

mesure juste pour tous. »

La devise de son service : « La

Steven Olender ou de ses collègues. peser doit recevoir l'approbation de au poste d'essence, la machine à céréales, au bureau de poste comme

certains utilisent dans leur magasin pour peser les produits qu'ils vendaient. « Je trouvais ça beau, une machine aussi simple, délicate et impartiale. On y mettait des bons aussi bien que du brocoli ou

L'équité dans la balance

Fans des pignons verts

« C'est un lieu très spécial par rapport au reste du pays », dit Douglas Heaney, responsable du service à la clientèle à Green

Gables. « Bien des gens sont probablement dépassés

quand ils viennent ici. »

Merv Mills, jardiner et coordonnateur de l'entretien,

acquiesce d'un air amusé. « C'est ici que n'a jamais vécu

une fille qui n'a jamais existé », blague-t-il à propos de

Anne Shirley, héroïne du roman *Anne...*. La maison aux

pignons verts, publiée en 1908,

pour les deux hommes, cependant, la mission du site

est claire : célébrer la mémoire de l'auteur, Lucy Maud

Montgomery. Chaque année, près d'un quart de million

de visiteurs viennent de partout au monde contempler

le décor qui lui a inspiré le célèbre roman ainsi que

plusieurs autres œuvres.

« Lucy Maud Montgomery attachait beaucoup d'im-

portance à la communauté », explique Douglas Heaney.

Et l'esprit communautaire demeure bien vivant à Green

Gables. En mai 1997, un incendie endommagea chacune

des 17 pièces de la maison, deux d'entre elles furent

complètement détruites. « Les gens sont venus de

partout pour offrir de nous aider ou de remplacer ce

qu'on avait perdu. » Le personnel et les bénévoles ont

achevé les réparations en moins de cinq semaines - à

temps pour l'ouverture de la saison touristique, le jour

du Canada.

C'est après cet incendie que la direction confia tout

l'entretien à Merv Mills, engagé à l'origine comme jardi-

nier. Chaque été, il supervise une équipe d'entretien

comptant six à huit employés. Mais ce qu'il aime le plus,

c'est travailler la riche terre rouge de Green Gables. « Ce

n'est pas un emploi, c'est un mode de vie. J'ai l'im-

pression d'être chez moi dans mon jardin. »

Le travail de Merv Mills l'a déjà mené dans des lieux

mondiaux. En 1990, il a passé quatre mois au Parc

mondial canadien, au Japon. « Les Japonais ont vrai-

ment bien reconstruit la maison Green Gables. La seule

différence, c'était l'odeur de la peinture fraîche ! »

C'est dans le jardin des vivaces que M. Mills préfère

travailler. « Une bonne partie de ce qu'on plante est relié

au roman, et les vivaces rappellent les termes d'il y a un

siècle. » Dans le roman, Anne Shirley dit préférer être au

grand air parce que son imagination peut s'y déployer

librement. Merv Mills et Doug Heaney la comprennent

parfaitement bien. ■

Douglas Heaney

Responsable du service à la clientèle -

Maison Green Gables

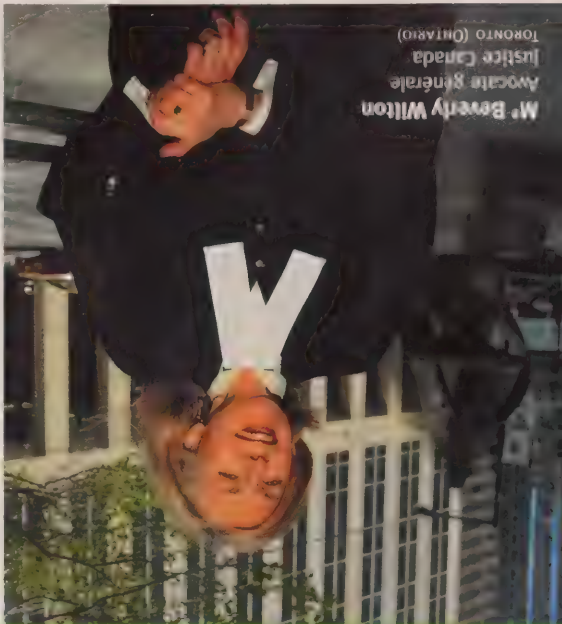
Merv Mills

Coordonnateur de l'entretien

Parcs Canada

CAVENDISH (ÎLE DU PRINCE-ÉDOUARD)





M^{re} Beverly Wilton
Avocate générale
Justice Canada
Toronto (Ontario)

Avocate, et non sans cause

Quand j'étais jeune, mes parents trouvaient que j'étais trop argumentative. Ils me disaient que j'étais déjà destinée au droit. Aujourd'hui, M^{re} Wilton est au sommet de sa profession. Avocate générale au ministère de la Justice, elle s'occupe de certaines des causes les plus importantes.

Si M^{re} Wilton a décidé très tôt qu'elle pratiquerait le droit, il lui a fallu plus de temps pour choisir son « camp ». C'est en faisant son stage dans un cabinet d'avocats au criminel qu'elle a réalisé qu'elle préférerait travailler pour le ministère public. « Je sentais simplement que j'étais du mauvais bord dans la plupart des causes. »

M^{re} Wilton ne regrette aucunement les années qu'elle a passées, depuis, à défendre l'autre camp – le gouvernement canadien – en matière civile, fiscale ou criminelle. D'autant plus, précise-t-elle, que l'ambiance du bureau régional de Toronto où elle travaille est tout à fait exceptionnelle.

« Et je peux en dire autant des personnes avec qui je travaille. »

« Je sens encore de la fébrilité, j'ai encore du plaisir à me savoir bien préparée et j'ai encore plaisir à plaider, ajoute-t-elle. Il m'arrive peut-être de remettre bien des choses en question, mais jamais ma décision de devenir avocate. » ■

Préhistoire, faune et Internet

Léo-Guy de Repentigny, technicien (faune et habitats), travaille au Service canadien de la faune depuis 1972. C'est un véritable intendant du patrimoine naturel des réserves nationales de faune du cap Tourmente et du lac Saint-François, au Québec. Passionné de nature, d'archéologie et de paléontologie, il dit avoir trouvé auprès de la

direction du bureau de Sainte-Foy la compréhension et la collaboration nécessaires pour donner à sa carrière l'orientation qu'il souhaitait. C'est en partie grâce à ses efforts que la mise en valeur de territoires acquis pour leurs richesses écologiques révèle aujourd'hui d'innombrables témoignages de la présence humaine. Par exemple, dans la Réserve nationale de faune du cap Tourmente, ses découvertes d'artefacts (pointes de flèche, pipes de pipe, etc.) ont permis de démontrer l'existence de sites préhistoriques autochtones et de sites historiques datant des régimes français et anglais.

Toutefois, c'est la Réserve nationale de faune du lac Saint-François, située au sud du lac Saint-François,

Depuis 1993, cet autodidacte de l'infographie et de l'informatique raffine sans arrêt le site Web du Service canadien de la faune, région du Québec, pour nous inviter à découvrir nos réserves fauniques, ainsi que les résultats des recherches de ses collègues. Avec la retraite qu'il voit poindre d'ici quelques années, Léo-Guy de Repentigny veut transmettre à la relève sa conviction que la sauvegarde et la mise en valeur de notre héritage sont des responsabilités qui nous incombent, aux yeux des générations passées, présentes et futures. ■

au point de rencontre du Québec, de l'Ontario et des États-Unis – qu'il aimerait mieux faire connaître aux Canadiens et aux Canadiennes. « La richesse de la flore et de la faune qu'on y retrouve me tient à cœur. C'est une réserve difficilement accessible autrement qu'en canot ou en radeau. Mais je pousse pour qu'on aménage des installations publiques – des sentiers, des tours d'observation, etc. – dans cette région qu'on a décrite comme les Everglades du Québec. »



Léo-Guy de Repentigny
Technicien
Environnement Canada
Québec (Québec)

Des outils pour abattre les barrières

Mary Frances Laughton
 Chef, Bureau de l'industrie
 d'appareils et accessoires fonctionnels
 Industrie Canada
 Région de la Capitale Nationale

Le 24 mars 1999, la vie de Jim Wright prit un tournant décisif. Le Canada et ses alliés de l'OTAN lançaient une campagne militaire pour mettre un terme à la répression dont les Albanais du Kosovo étaient victimes. Pendant 78 jours, M. Wright allait raconter la guerre aux Canadiens.

En tant que porte-parole du gouvernement, il a participé avec ses collègues de la Défense nationale aux points de presse quotidiens, répondant aux questions sur tous les aspects de la crise : « les progrès de la guerre, les négociations diplomatiques, la crise des réfugiés, l'aide humanitaire et le rôle du Canada ». Deux fois par semaine, il faisait également le point avec des comités parlementaires.

« La tâche était extraordinairement exigeante », se rappelle-t-il.



Voix diplomatique

Directeur général pour l'Europe centrale, de l'Est et du Sud, il est responsable de 26 ambassades et missions dans 40 pays. Ce fonctionnaire chargé du service extérieur compte 23 ans d'expérience au ministère. Il a eu des affectations à Moscou, Londres et Washington. Même s'il est un habitué de la parole publique, c'était la première fois qu'il devait composer avec une situation d'une telle intensité. « Nous avons dû faire de très longues heures tous les jours. »

Bien avant l'aube, l'équipe interministérielle de conseillers et d'analystes se mettait au travail pour préparer les rapports du jour. L'information n'était pas facile à obtenir. Il fallait puiser à de nombreuses sources : diplomates, militaires, services de renseignements, télévision, Internet. La situation évoluait parfois d'heure en heure, si bien qu'il fallait souvent réviser les documents jusqu'au moment de passer en ondes ou de se présenter devant un comité parlementaire.

Il y avait en plus des problèmes de logistique du fait que le ministère des Affaires étrangères devait se rendre fréquemment en Europe ou aux Nations Unies afin de trouver des solutions diplomatiques avec ses collègues de l'OTAN ou des pays du G8. « Chaque fois que nous nous présentions devant la presse, nous devions être absolument certains d'avoir en main les dernières informations sur les initiatives de paix du Canada. »

Participer à une telle aventure à quelque chose d'excitant, dit Jim Wright, mais « ce qui compte davantage, c'est la satisfaction d'avoir fait honneur à la fonction publique ».

« Je n'ai jamais vu du monde se dévouer à une cause en travaillant aussi fort et dans un tel esprit d'équipe. »

à l'amélioration de produits existants. Un exemple ? La Jouse, une source d'ordinateur activée par les personnes quadriplégiques.

Certains produits ont donné des résultats spectaculaires. Un des premiers projets de Mary Frances

Laughton fut la création d'un système téléphonique informatisé pour les personnes qui utilisent les symboles

Bliss, idéogrammes visuels inventés par le linguiste Charles Bliss. La

contribution de Mme Laughton eut un effet extraordinaire pour beaucoup de personnes handicapées : elles

pouvait désormais communiquer à distance, et sans aide. « J'étais

présente la première fois que deux personnes en utilisant les symboles Bliss », raconte-t-elle avec émotion.

Cette innovation a rendu les symboles eux-mêmes plus flexibles.

Mary Frances Laughton Canada surmonne l'appareil « R2-D2 ». La raison ? Il ressemble en miniature au personnage du même nom dans la *Guerre des étoiles*. En fait, c'est un lecteur de codes à barres comme ceux des magasins. Sauf qu'au lieu d'afficher des prix sur un écran, il énonce à voix haute l'identité des objets : une personne aveugle peut ainsi savoir si elle tient un tube de dentifrice ou d'onguent, une boîte de céréales ou de nourriture pour chats. Mme Laughton aide au développement d'outils de communication pour les personnes ayant une déficience fonctionnelle depuis près de trois décennies, elle travaille entre autres

nouveaux mots ont été créés. »

Mary Frances Laughton est fière de constater qu'elle aide non seulement des gens mais aussi un secteur

de l'industrie canadienne. « Quand on a commencé, il fallait importer proba-

blement 95 % de la technologie pour personnes handicapées. Aujourd'hui

encore rapidement. Les bons fabricants canadiens sont beaucoup plus nombreux qu'avant. »

« Toute ma
 carrière a été
 axée sur
 l'échange
 d'information. »



Jim Wright
 Directeur général
 Affaires étrangères et Commerce international
 Région de la Capitale Nationale

Capitaine Serge Brûlé
Commandant de navire
Pêches et Océans Canada
Québec (Québec)



Mission accomplie !

Les opérations hivernales du brise-glace NGCC *Pierre Radisson*.

Tout des deux navires T1200 affectés aux zones de la région laurentienne où les conditions de glace sont sévères, se sont terminées à la fin de mars et notre entrevue avec son commandant, le capitaine Serge Brûlé, a eu lieu à bord du navire une semaine plus tard.

Commandant moderne, le capitaine Brûlé sait que son travail s'ac-complit en équipe. Même s'il occupe des quartiers spacieux conçus à une époque, pas si lointaine, où les com-mandants se mêlaient rarement à l'équipage. Il sait que l'exécution réussie de ses décisions s'appuie sur les compétences nombreuses et diverses de ses équipiers des sec-teurs « pont », « machines » et « logistique ».

Il décrit comment ils ont effectué au cours de l'hiver 47 missions de déglacage de ports, 60 escortes de navires, 29 patrouilles en hélicop-tère, 90 patrouilles automobiles au pont de Québec, 10 déglacages pour prévenir des inondations, en plus de consacrer une semaine à l'entretien des chenaux du Saguenay sur une longueur de 35 milles nautiques.

C'est avec son équipage que le capitaine Brûlé partage le succès de ces opérations effectuées dans les régions de Québec, de Montréal, du Saguenay, ainsi que dans le golfe et l'estuaire du Saint-Laurent. Il dit avoir développé une très grande confiance dans ses coéquipiers, qu'il décrit comme des gens spéciaux capables d'être au poste trois mois d'affilée, 24 heures sur 24, tout en gardant le moral et leur bonne humeur. « On a souvent à effectuer des opérations plutôt corvées où il y a peu de marge d'erreur et où on

voit tout de suite les résultats de nos actions. Par exemple, on a davantage de marge d'erreur dans un champ de glace que quand on décide de passer à pleine vitesse à 300 pieds d'un navire pour le dégager en créant une vague qui provoquera des fissures dans la glace. »

Commandant de navire à plein temps depuis 1992, Serge Brûlé se dit fier d'avoir eu l'occasion de com-mander les trois brise-glace canadiens T1200 de conception identique : le NGCC *Pierre Radisson*, le NGCC *Dos Groseilliers* et le NGCC *Sir John Franklin*. Il reprend la barre du *Pierre Radisson* en juin pour le voyage est-ival dans l'Arctique de l'Est, au cours duquel son équipage et lui escorteront des navires marchands qui approvisionnent les collectivités du Grand Nord... mais pas avant d'être allé faire du vélo de montagne pen-dant quelques semaines sur la terre ferme. ■

Protectrice des musées

« C'est que je trouve intéressant, c'est d'avoir une vue d'ensemble — un portrait — des musées du Canada », dit Artlette Blanchet, de Patrimoine canadien. « Travailler pour le gouvernement fédéral me donne l'occa-

sion de leur venir en aide. »

Elle apporte son soutien à plusieurs types d'établissements — le pays compte quelque 500 musées où l'on peut admirer de tout, des arts visuels à l'anthropologie, à l'ethnologie et à la science. « C'est vraiment varié et c'est ce que j'aime de cet emploi. Je rencontre des gens fascinants qui me font part de

projets touchant toutes les disciplines. »

Chaque semaine, Mme Blanchet et son équipe répondent à des appels provenant de groupes communautaires qui souhaitent ouvrir de nouveaux musées. Si un projet peut contribuer à enrichir le réseau déjà en place au Canada, elle encourage le groupe à réaliser son rêve. Dans cette démarche, elle se voit comme une éducatrice, cherchant à promouvoir une plus grande sensibilisation au rôle et au fonctionnement des musées.

Elle gère aussi l'Accord Canada-France pour les échanges et la coopération dans le domaine des musées, qui permet aux responsables des deux pays d'en apprendre davantage sur leurs travaux respectifs, de forger des liens de confiance et d'établir des partenariats. « La muséologie est fondée sur la confiance. Vous devez avoir confiance en l'institution d'accueil avant d'envoyer vos trésors dans un autre pays. »

Au fil des ans, Artlette Blanchet a travaillé dans de nombreux domaines de la muséologie au Québec, notamment comme conservatrice d'expositions. Elle enseigne aussi au niveau des études supérieures en muséologie à l'Université du Québec à Montréal, où elle traite de questions telles que la conservation et la réalisation des expositions. « Je pense que toutes les facettes de mon travail convergent. Elles ne font que prendre des formes différentes. » ■

Artlette Blanchet
Conseillère principale, Muséologie et patrimoine
Patrimoine canadien
Montréal (Québec)



Énergique et enthousiaste, l'équipe adore son travail. Le Centre reçoit environ 3 000 appels de secours par année, la plupart au printemps et à l'été. Il a sous sa charge l'ensemble de la Colombie-Britannique et du Yukon, c'est-à-dire 920 000 kilomètres

sur la terre ferme. L'intervention à effectuer et le genre de navire ou d'avion à utiliser. Ils auront tôt fait de ramener la famille

Goodman et son équipe de spécialistes en sauvetage déterminent la position du bateau ainsi que le type

de la saison, le temps idéal pour faire un tour de bateau et de la saison, le temps idéal pour faire un tour de bateau

carres de régions essentiellement

laboration avec la British Columbia En février 1999, le Centre, en collaboration avec la British Columbia

On aurait tort de croire que la plupart des personnes qui ont besoin d'aide sont allées au-devant du danger. « La majorité des gens pratiquent des activités normales, comme se promener en voilier ou en embarcation à moteur. Il est rare qu'on ait à secourir des amateurs de sensations fortes. »

Le Centre fonctionne effectivement 24 heures sur 24, tous les jours de la semaine, l'année durant. L'équipe peut intervenir pour tout type d'urgence touchant un bateau ou un avion. « Avec ce travail, on doit être alerte tout le temps, souligne le

Le Centre fonctionne effectivement 24 heures sur 24, tous les jours de la semaine, l'année durant. L'équipe peut intervenir pour tout type d'urgence touchant un bateau ou un avion. « Avec ce travail, on doit être alerte tout le temps, souligne le

C'était la première épreuve de l'année, d'autres en hélicoptère. Des gens ont été transportés à l'hôpital en ambulance, d'autres en hélicoptère. C'était la première épreuve de l'année, d'autres en hélicoptère. Des gens ont été transportés à l'hôpital en ambulance, d'autres en hélicoptère.

Le traversier a émis un message de détresse et les sauveteurs devaient assurer l'évacuation. On a mis une certaine de personnes dans des radearaux de sauvetage en utilisant des toboggans d'évacuation. Des gens ont été transportés à l'hôpital en ambulance, d'autres en hélicoptère. C'était la première épreuve de l'année, d'autres en hélicoptère.

Qui ne risque rien...

Joanne Seviour
 Agente, Transport -
 Marchandises dangereuses
 Transports Canada
 SHEARWATER (Nouvelle-Ecosse)

« Il n'y a pas de métier sans risque », affirme Joanne Seviour, inspecteur de marchandises dangereuses. On pense bien sûr aux risques d'explosion, de brûlure, d'empoisonnement, de pollution. Mais, pour elle, les vrais dangers la guettent dans des situations bien plus banales.

« Avec tous les déplacements qu'on a à faire, j'ai probablement plus de chance d'avoir un accident de voiture », avance celle qui parcourt toute la Nouvelle-Ecosse pour Transports Canada.

Une des rares femmes dans son domaine, Mme Seviour veille à la sécurité du public en faisant appliquer la loi qui régit le transport des marchandises dangereuses.

« On a le pouvoir d'entrer dans les entreprises et de s'assurer qu'elles respectent la loi. » Joanne Seviour a aussi le pouvoir de

porter des accusations. « Il faut du doigté. Quand il y a infraction, on prépare les documents et on remonte les escaliers du gouvernement. »

Chimiste de formation, elle termine actuellement sa maîtrise en études environnementales à l'Université Dalhousie. Elle occupe son poste depuis deux ans.

Son travail prend-il parfois une tournure spectaculaire ? Oui, quand il y a, par exemple, un déversement important ou un déraillement.

Son emploi ne lui a jamais causé d'accident ou occasionné de maladie, mais elle a parfois connu des situations désagréables. « J'ai inspecté des choses qui ne sentaient pas de vraiment dangereux », conclut-elle en riant. ■

Sauvetages illimités

Major Colin Goodman
 Officier chef
 Centre de coordination des
 opérations de sauvetage
 Défense nationale
 Victoria (Colombie-Britannique)





Dan Polegato
Maréchal-ferrant
Gendarmerie royale du Canada
Région de la Capitale Nationale

h ! la vie d'artiste, les feux de la rampe, l'adulation du public. Mais qu'en est-il lorsque l'artiste est un cheval ? Écoutons Dan Polegato, forgeron du Carroussel de la GRC depuis bientôt 20 ans.

« Un cheval ordinaire sort peut-être une demi-heure par jour, dit-il. Mais ici, c'est une heure et demie en partant, le matin. Et trois ou quatre heures en tout dans la journée. » Il connaît bien les problèmes que cela peut causer à un cheval. C'est comme pour une voiture : les ennuis s'accumulent avec le kilométrage.

« Les pieds sont le plus gros problème, explique-t-il. On marche beaucoup sur les routes ou les surfaces en asphalte. Les chevaux ne sont pas faits pour ça. » Et les bêtes se blessent pendant une fois les unes les autres pendant une

performance. Le système hiérarchique qu'elles appliquent peut en effet amener le cheval de tête à décocher un coup de sabot à un autre cheval, souvent en pleine représentation, pour rappeler à tous que c'est lui le chef.

Dan Polegato accompagne le Carroussel une année sur deux, en alternance avec un autre forgeron. Pendant les tournées, il doit être prêt à toute éventualité. « Avant de partir, je prépare des fers supplémentaires et je prévois tout le matériel nécessaire. » Une fois sur la route, c'est moins facile de trouver ce qui manque, explique-t-il.

Ce qu'il ne manque pas de trouver, par contre, ce sont des balasses sombres et mal aérées et des nuées de mouches et de moustiques. Le mauvais temps aussi est un gros facteur. Tout le monde en souffre, chevaux compris.

« Si on se rend d'Ottawa à Vancouver, on risque d'avoir de la pluie. Les chevaux ne sont pas habitués à ça. Leurs pieds se gonflent et les fers s'enfoncent dans la

partie du Carroussel de la GRC. » ■

Vous devriez voir la réaction des gens quand le leur dis que je fais

mais aussi pour leurs idées et la perspective qu'ils apportent ». Le Canadien Pacifique est un commanditaire fondateur tandis que 3M et la Commission canadienne du tourisme sont arrivés plus récemment.

« Leur appui ne peut être qu'avantageux pour le programme. La GRC assume les coûts pour 90 jours de tournée chaque année. Si nous pouvons en faire plus, c'est à cause de nos commanditaires. »

Certaines décisions d'efficacité administrative semblent également conques pour rendre plus agréables les visites du public. C'est ainsi que des spécialistes des relations publiques et de l'histoire du Carroussel pourraient bientôt prendre en charge les visites aux écuries, ce qui permettrait au personnel permanent de s'occuper d'autres tâches.

Vie de cheval

Carroussel est assuré. ■

Grâce aux efforts de Staphan Roberge et de son équipe, l'aventure locale a recueilli des fonds pour aide presque toujours une organisation. Quand on visite un endroit, on compte que le Carroussel de la GRC, c'est plus que du divertissement. On ne se rend pas toujours





Ed Teziatt
Sellier

Gendarmerie royale du Canada
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

Sur la route, on n'a pas beaucoup la chance de faire sécher tout ça. » Après trois ou quatre jours de pluie, la fatigue de l'équipement commence vraiment à paraître. Ce sera autant de travail à faire quand la troupe rentrera à domicile. Mais Ed Teziatt a vite découvert quelque chose d'important lorsqu'il a commencé à travailler avec son père, il y a 25 ans : l'amour du métier.

« Le Carroussel est connu partout dans le monde et le fait que je fais quelque chose pour sa réputation. Alors, disons que c'est drôlement facile de rentrer travailler le matin. » ■

chevaux. En fait, quand on m'a offert l'emploi, j'ai cru à une blague. » Mais c'était sérieux : le Carroussel avait besoin de quelqu'un avec son expérience en administration. Il a relevé le défi.

« Monter une pareille opération, ça demande beaucoup d'argent. Il faut payer la formation, les salaires, les tournées, le soin des chevaux. Nous avons environ 65 personnes : 32 sont dans le spectacle et le reste dans différentes fonctions. Et il y a notre programme de reproduction des chevaux, à Pakenham, en Ontario. »

« Vous additionnez tous ces frais et vous obtenez, pour chaque jour de spectacle, la somme de 9 400 \$, sans compter les salaires. »

Staphan Roberge est heureux de pouvoir appliquer son expertise à l'un des symboles les plus durables de la

Bien en selle

Ed Teziatt en est conscient : son travail contribue à asseoir la réputation d'une institution

canadienne.

Comme son père avant lui, il est le sellier du Carroussel de la GRC. Depuis 25 ans, il se porte garant de l'équipement qu'utilise chacun des 40 membres de la célèbre troupe.

« Là-bas, c'est notre atcher », dit-

il en pointant du doigt une porte sur laquelle est collé un écriteau avec les mots « Mr. Ed » dessinés à la main.

« On fabrique ou on répare les étriers, les sangles et tout ce qu'il faut aux cavaliers. » À l'intérieur, l'odeur du cuir de qualité le confirme : nous avons affaire à un véritable professionnel.

À part les selles, presque tout l'équipement est fait à la main dans l'atelier. « Mes mains, ce sont mes

outils les plus précieux. »

Les selles viennent de Steuben, en Allemagne. Il en est ainsi depuis 35 ans. L'horaire exigeant de la troupe fatigue beaucoup les pièces de cuir. Alors il doit s'assurer qu'elles durent longtemps et qu'elles restent

belles. « C'est la pluie, le gros problème.

Pour que le

Carroussel tourne

Diriger l'administration du Carroussel de la GRC ? À première vue, Staphan Roberge ne semble pas avoir le profil de l'employé. « Quand le suis arrivé, au début de l'année 2000, je connaissais peu le Carroussel et pas du tout les

réalité canadienne. « Je suis ici pour fournir un service. » D'après lui, il y a quatre priorités à satisfaire : le public; la GRC; les partenaires et les autres parties prenantes; et le Carroussel lui-même.

M. Roberge juge la priorité commanditaires sont formidables, non seulement à cause de leur soutien,



Inspecteur Staphan Roberge
Responsable du Groupe du Carroussel
Gendarmerie royale du Canada
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

Engagement et dévouement

1

« La population canadienne est

privilegiée d'avoir des fonctionnaires fédéraux,
loyaux et dévoués, capables d'offrir
des services de première qualité

dans les deux langues officielles,
tant au Canada qu'à l'étranger. »

– Premier ministre Jean Chrétien, réponse au Septième rapport
annuel sur la fonction publique du Canada

Comme les célébrations annuelles marquant la Semaine nationale de la fonction publique, Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada vise à inspirer la fierté et à mettre en valeur les réalisations de nos collègues. C'est aussi un trait d'union entre les unités de travail d'un bout à l'autre du pays. Ensemble, célébrons l'engagement à notre travail et la poursuite de l'excellence – le thème de la Semaine nationale de la fonction publique cette année – n'est pas une formule creuse. C'est l'expression des valeurs qui sous-tendent notre travail de tous les jours et qui contribuent à la qualité de vie des Canadiens. Qu'il s'agisse des performances publiques du Carrousel de la GRC ou de l'activité moins visible mais essentielle d'une inspectrice de marchandises dangereuses, ces profils constituent un éloquent témoignage de fierté, de professionnalisme et de dévouement au mieux-être du pays.

Mot de la sous-ministre

Ce numéro d'*Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada* contient du nouveau : le traitement graphique en a été repensé, et les profils ont été regroupés selon divers thèmes associés au renouvellement de la fonction publique.

L'un de ces thèmes – « Bâtir des réseaux de leaders » – évoque à la fois une nouvelle façon de travailler et un puissant outil de changement organisationnel. Faciliter l'apparition et la croissance de réseaux de leaders à tous les niveaux de la fonction publique est l'un des rôles fondamentaux du Réseau du leadership.

S'il y a du nouveau, la mission du magazine demeure : mettre un visage humain sur la fonction publique du Canada et, par le fait même, informer et inspirer, éclairer et divertir. Lorsque nous planifions chacun des numéros, nous cherchons d'abord et avant tout des sujets intéressants – des profils qui reflètent le professionnalisme et l'engagement de nos collègues d'un bout à l'autre de ce vaste pays. Nous nous employons également à illustrer leur diversité, leur environnement professionnel et le travail qu'ils accomplissent. Je profite de l'occasion pour remercier tous ceux et celles qui nous ont aidés à réaliser ce magazine : les ministères, agences et conseils régionaux pour leurs suggestions d'articles et, bien entendu, ceux et celles qui nous ont donné de leur temps afin de partager leur expérience en tant que membres de la fonction publique du Canada. Mes remerciements personnels, enfin, à l'équipe qui a réalisé le magazine.

Mary Guseha

Sous-ministre
Le Réseau du leadership

Une journée... de retrouvailles

Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada a pour rôle d'éduquer, d'informer et de susciter un sentiment de fierté. Mais servir d'instrument pour des retrouvailles? C'est pourtant ce qui est arrivé après la publication, dans notre premier numéro, d'un profil sur Richard Walker, pilote d'essais pour Transports Canada. Quand Doris Senkow-Gould, enseignante à la retraite, a vu l'article qu'un journal local avait reproduit, elle s'est tout de suite souvenue de lui : il avait été son élève, à l'école primaire de William (Ontario). À part une rencontre fortuite en 1985, les deux ne s'étaient pas revus depuis... disons un bon bout de temps. Doris a communiqué avec le Réseau du leadership et nous sommes fait une joie de faciliter leurs retrouvailles. Une autre journée dans la vie d'un magazine...



Rétroaction

Nos lecteurs nous écrivent
LE TRAVAIL QUE VOUS FAITES AU
Réseau du leadership aide énormément à développer le potentiel de leadership dans la fonction publique canadienne. Je note en particulier la philosophie du Réseau : le leadership est l'affaire de chacun... et il est très important, même nécessaire, d'utiliser la technologie pour créer des occasions de réseautage et faciliter le partage de l'information.

Jim Taggart
Transports Canada
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE
BRAVO POUR *Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada*. Je m'en sers pour les salons de l'emploi : c'est un des documents les plus populaires. J'aimerais vous suggérer de créer une section sur les jeunes (peut-être des étudiants ou des jeunes diplômés) et aussi de faire des profils sur ceux qui travaillent dans les technologies de l'information. Continuez votre bon travail!

C'EST BON DE VOIR une description aussi positive du travail au gouvernement fédéral. Votre publication sera un excellent outil pour montrer à mes petits-enfants qu'au gouvernement, il n'y a pas seulement des emplois de bureau et qu'on y trouve bien plus de professions qu'ils n'auraient jamais imaginé.
Frankie Gillespie
Développement des ressources humaines
FREDERICTON (Nouveau-Brunswick)

4. Les leaders de demain

« À cause de l'évolution de l'économie mondiale, pour jouir d'une qualité de vie élevée, tous les pays devront compter plus que jamais sur une population adaptable, déterminée et prête à poursuivre son apprentissage pendant toute sa vie. » – *Discours du Trône, le 12 octobre 1999*

- | | | |
|----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Myra Thompson 32 | Pierre Rancourt 33 | Nathalie Léger 36 |
| Jay Oickle 32 | Marie-Chantal Labrie 34 | Suzette Perreault 36 |
| Gregory Nicholson 32 | Louise Ranger 34 | Nicolas Fonseca 36 |
| Sylvie Michaud 32 | Rachèle LeBlanc 35 | Guyène Proulx 37 |
| Sébastien Yelle 33 | Frank Desrosiers 35 | Carolina Gillberti 38 |
| Nancy Dyke 33 | Suzanne Sarault 36 | Gail Moyle 38 |
| Stéphane Leboeuf 33 | Martine Renaud 36 | Louise Giroux 36 |
| Alain Brunet 33 | | |



5. Savoir et savoir-faire pour le 21^e siècle

« Pour améliorer notre qualité de vie, il nous faut une stratégie globale afin d'accélérer le passage à l'économie du savoir et de promouvoir nos intérêts et nos valeurs dans le monde. Ensemble, nous serons en quête de l'excellence. » – *Discours du Trône, le 12 octobre 1999*

- | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|
| Bob Reid 40 | David Prud'homme 41 | Deanna Horton 44 | Michelle Madore 46 |
| Sandy Braden 40 | John Young 41 | Victor Desroches 44 | Marcel Laflamme 47 |
| Ernie Ferchoff 40 | Neil Sponagle 42 | Rodney Carpenter 45 | Marc-André Baillargeon 48 |
| Maurice Brunelle 41 | Martin Hamerli 42 | John Hudson 46 | Richard Beamish 48 |
| Gordon Eckert 41 | Steve Blasco 43 | Murray Malcolm 46 | |

Sommaire

1. Engagement et dévouement

« Nous faisons de la fonction publique du Canada une institution moderne et un milieu de travail stimulant, débordant d'idées nouvelles, dotée à tous les niveaux de personnes talentueuses et de leaders qui ont à cœur de servir leur pays et leurs concitoyens avec loyauté et dévouement. » – *Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*

Ed Tetzlaff	6	Arlette Blanchet	9	Beverly Wilton	12	Douglas Heaney	13	Merv Mills	13	Steven Olender	14	Jaye Roberts	14	Léo-Guy de Repentigny	12	Mary Frances Laughton	11	Jim Wright	11	Dan Polegato	7	Joanne Seviour	8	Colin Goodman	8
-------------	---	------------------	---	----------------	----	----------------	----	------------	----	----------------	----	--------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	------------	----	--------------	---	----------------	---	---------------	---



2. Un milieu de travail de choix

« La société canadienne est diversifiée, et la fonction publique la servira bien dans la mesure où son effectif reflète cette diversité. Un employeur de choix sait combien il est avantageux de valoriser la diversité. » – *Mel Cappe, greffier du Conseil privé et chef de la fonction publique du Canada*

Suneela Chopra-Kumar	18	Shelia Bolger	19	Tammy MacWilliams	19	Brenda McInnis	19	Paula Creighan	19	Tami MacDonald	19	Amoudia Sataa-Shearer	20	Barry Murray	20	Art Robinson	21	Cheryl Fraser	21	Bruce Moffat	22	Debby Williams	22	Marlette Ledo	16	Claude Lavoie	16	Mirreille Laroché	16	Odette Levac	16	Paul Soucy	17	John Brien	17	Tony Fenn	18
----------------------	----	---------------	----	-------------------	----	----------------	----	----------------	----	----------------	----	-----------------------	----	--------------	----	--------------	----	---------------	----	--------------	----	----------------	----	---------------	----	---------------	----	-------------------	----	--------------	----	------------	----	------------	----	-----------	----



3. Bâtir des réseaux de leaders

« Les réseaux ne profitent pas seulement à ceux qui les utilisent et sont capables de combiner les gestes individuels pour créer de l'information. Ils permettent le savoir institutionnel et ouvrent la voie à l'action unifiée. Le réseautage devient une façon de faire notre travail, de parvenir à une gestion de plus en plus horizontale et de travailler au renouvellement. » – *Le Réseau du leadership*

Burt Hunt	26	Michèle Marcotte	27	Diane Giffin-Boudreau	27	Nicole Caron-Boulet	28	Suzanne Meilleur	28	Bernard Degagné	29	Ed Trippel	30
-----------	----	------------------	----	-----------------------	----	---------------------	----	------------------	----	-----------------	----	------------	----



Une journée • dans la vie de la fonction publique du Canada

L'ÉQUIPE

Pour le Réseau du leadership
Mary Gusella, Robert W. Ward,
Hélène Papineau, Tina Koffman,
Jean-Guy Bergeron, Paul Morisset,
Pierre Marchand, Paule Breton,
Carmen Ayotte, Kathryn Randle

PROFILS D'EMPLOYÉ(E)

The Gordon Whiting Group
Fred Cattroll (photographie),
Joanne Chitty, Robert Chitty, Alie Kamminga,
Paula Kamminga, Donna Korchinsky,
Philippe Landreville (photographie),
Michael Lighthstone, Richard Littlemore,
Lane MacIntosh, Angela McGonigal,
Antonia Morton, Peter Moskos,
Pierre Paré, Lee Scott, Jason Small,
Vi-Anh Smyth, Emmanuel Tassé,
Connie Vanderwaard

Words That Matter Inc.

Joanne Godin

Ron Baynes

Photographies supplémentaires

Mich Leher (p. 1) : Carrousel de la GRC
(p. 7 en haut); Transports Canada (p. 8 en haut); Words That Matter Inc. (p. 8 en bas, 27, 34 en haut, 40, 48); Yoshiko Miyazawa (p. 44 en haut).

DESIGN

Associés livres inc.

Rodolfo Borello, Jennifer deFreitas

© Ministère des Travaux publics et Services

gouvernementaux, 2000

Exemplaires supplémentaires :

(819) 779-4341, ATS/ATM (613) 943-5510.

Également disponible sur Internet au

http://leadership.gc.ca

Volume 2, numéro 1 (juin 2000)

N° du catalogue : CL3-1/2-1

ISSN 0-662-64991-5

ISSN 1488-8173 (imprimé)

ISSN 1488-8181 (en ligne)

Imprimé et relié au Canada.

Message du greffier du Conseil privé

Voici le troisième numéro

de la fonction publique du

Canada. Le thème de cette année

pour la Semaine nationale de la

fonction publique — « Ensemble,

celébrons l'engagement à notre

travail et la poursuite de l'excel-

lence » — ne pouvait trouver

meilleure illustration que dans les

profils de fonctionnaires présen-

tés dans ces pages.

Lors de la récente cérémonie

de remise des Prix pour services

insignes de la fonction publique, la gouverneure générale a affirmé que la

fonction publique « est une pierre angulaire sur laquelle le Canada s'est

construit et est un élément qui nous distingue comme nation ». Les fonc-

tionnaires qui perpétuent cette longue tradition, a-t-elle ajouté, incarnent

« l'excellence, l'intégrité et une ardente volonté de se mettre au service de

la société dans l'intérêt commun ». À la même occasion, le vice-premier

ministre a félicité les récipiendaires pour leurs « approches innovatrices

aux défis de notre fonction publique » et pour leur « engagement au travail

d'équipe, à la coopération, à la collaboration et au partenariat ».

Les paroles de la gouverneure générale et du vice-premier ministre

s'appliquent également aux fonctionnaires présentes dans ce magazine — et

aux milliers d'autres qui aurent pu y figurer. Les personnes qui font l'objet

des articles qui suivent montrent bien ce que c'est que d'être fier de son

organisation et passionné par son travail. Au moment où nous nous

efforçons d'attirer et de retenir les meilleurs esprits afin de fournir les

meilleurs conseils au gouvernement ainsi que les meilleurs services à la

population, leur engagement au service et la satisfaction qu'ils tirent de leur

travail constituent une puissante source d'inspiration.

Nos initiatives actuelles, axées sur le recrutement, le maintien en poste

et l'acquisition continue du savoir pour les employés de tous les niveaux,

servent une vision commune : faire de la fonction publique du Canada un

milieu de travail de choix.

Miser sur la technologie afin d'assurer un service plus efficace, cultiver

la diversité pour y puiser force et créativité, tendre vers l'amélioration

continue, voilà autant de moyens de garantir que la fonction publique

continuera de fournir des services de la plus haute qualité à l'ensemble des

Canadiens et des Canadiennes.

Mel Cappe

Greffier du Conseil privé, secrétaire du Cabinet

et chef de la fonction publique du Canada

Juin 2000



Gouvernement du Canada
The Leadership Network

LE RÉSEAU DU LEADERSHIP

À L'APPUI DES LEADERS À TOUTS LES NIVEAUX

DÉCOUVREZ
leadership.gc.ca

Ce volume a été réalisé et
publié par le Réseau du
leadership dont le mandat
est de promouvoir, mettre en place
et maintenir des réseaux
regroupant les leaders de toute
la fonction publique du Canada.
Pour de plus amples renseignements,
communiquiez avec :

Le Réseau du leadership
122, rue Bank, 3^e étage

Case postale 3431, succursale « D »
Ottawa (Ontario)

K1P 1H3

téléphone : (613) 943-1081

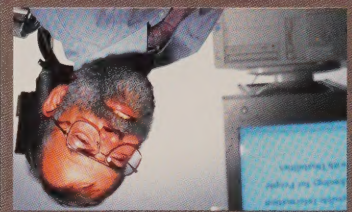
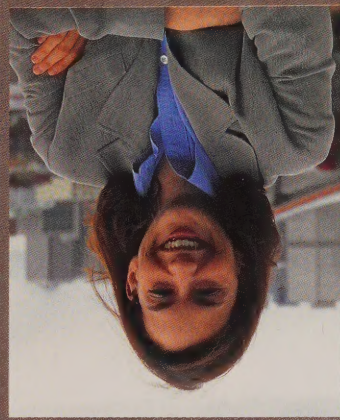
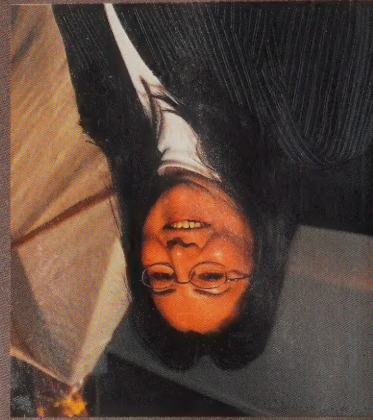
télécopieur : (613) 943-5520

FAITES-PRÉVE DE LEADERSHIP
DÉCOUVREZ VOS
QUALITÉS DE LEADER.

Canada

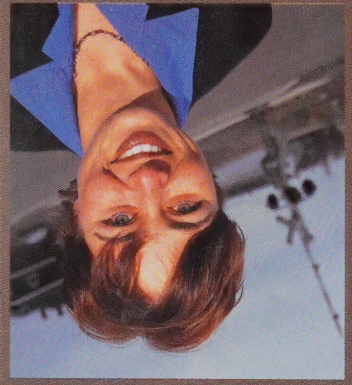


Le Réseau du leadership
Gouvernement du Canada



FIERS DE SERVIR
les Canadiens et
les Canadiennes

DANS CE NUMÉRO :
Bâtir des réseaux de leaders



Une **journée** • dans la **vie**
de la fonction publique du Canada

VOLUME 2 • NUMÉRO 1
JUN 2000



Oxford
UNIVERSITY PRESS
10%
MADE IN INDIA